

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Virtuelle de Tunis

Innovation & Entrepreneurship

Dr. Frank Boy

L’Esprit Entrepreneurial

Dr. Frank Boy

Contact: Lübeck

…Identifier et exploiter les futures opportunités de marché pour obtenir des gains (trouver le manque)

…créer une nouvelle entreprise (création d’un nouveau business

L’entrepreneur

…Introduire une innovation sur le marché (combler le manque)

…prendre des risques et faire face à l’incertitude (preneur de risque)

Utilisation des outils d'apprentissage

Les outils d’apprentissage et leurs contenus (texte, image, software, etc.) sont protégés par le droit d'auteur. Les outils d'apprentissage sont limités à des fins privés d’enseignement à ces utilisateurs qui sont autorisés à accéder à l'outil d'apprentissage en ligne par l'institution offrant.
Vous êtes le seul responsable du maintien de la confidentialité du nom et mot de passe de votre utilisateur.

La protection juridique des droits d'auteur ou droits voisins s'applique indépendamment de la forme (physique ou non physique / en ligne ou hors ligne) de l'aire protégée.

L’utilisation simultanée est limitée à un ordinateur personnel. Les copies / reproductions quelle que soit leurs formes ne sont autorisées que si elles sont déclarées explicitement ou si le droit d'auteur ne s'applique pas.
Vous n'êtes pas autorisé à changer des parties de l'objet d'apprentissage et de son contenu. De même, la reproduction directe ou indirecte, provisoire ou permanente, par n’importe quel moyen et sous toute forme, en tout ou en partie, la communication au public, par tout moyen avec ou sans fil, y compris la mise à la disposition du public ainsi que toute forme de distribution au public par la vente et autrement des modules et leur contenu, est interdite.

Le téléchargement du contenu, y compris le logiciel de la plateforme d'apprentissage est à vos propres risques. Aucune responsabilité n'est assumée pour les dommages sur le système informatique de l'utilisateur, ou tout autre équipement technique qui a été utilisé. En outre, aucune responsabilité n'est assumée pour la perte de données ou autres dommages dus à des activités de téléchargement ou autes en relation avec la plate-forme d'apprentissage, à moins que la responsabilité est fondée sur une violation intentionnelle ou par négligence grave du devoir.
Aucune responsabilité n'est assumée pour le contenu de liens externes qui sont inclus dans l'outil d'apprentissage.

Cet objet d'apprentissage a été créé avec le campus-entreprise

Aperçu

Y-a-t-il une distinction entre un fondateur d’entreprise et un entrepreneur? Est-ce que chaque entreprise nouvellement installée est un projet entrepreneurial? Pourquoi a-t-on tendance à considérer le fondateur de McDonalds comme un entrepreneur plutôt que le couple qui a ouvert une autre boutique de Fish & Chips en ville?

Qu’est ce qu’un entrepreneur et qu’est ce qu’il n’est pas ?

Ce chapitre est conçu pour créer une prise de conscience basique du rôle spécifique de l’entrepreneur dans le monde des affaires d'aujourd'hui en fournissant des connaissances s'appuyant d’une part sur le flux historique des pensées, et d’autre part en donnant aux étudiants un aperçu des discussions actuelles sur les activités entrepreneuriales. Il est destiné à préparer le terrain pour les chapitres suivants, car il introduit différents concepts de l'entrepreneuriat et les confronte avec les aspects controversés de l'histoire et les définitions actuelles.

Objectifs d'apprentissage

Ce chapitre va vous préparer pour :

- décrire le développement historique de «l'entrepreneuriat»,* distinguer les différents profils d'entrepreneurs, les fondateurs et dirigeants d’entreprises,
- rassembler une connaissance précise des mots clés du sujet,
et
- définir les fonctions de base des activités entrepreneuriales.

Table des matières

Durée

Au total, les objectifs d'apprentissage nécessitent 11 heures de votre temps

1 Que faut-t-il pour être entrepreneur ?

Table de matières

Qui est entrepreneur ? et qui ne l'est pas? Un entrepreneur est-il une personne différente du reste d'entre nous? Quels sont les traits de caractère qui le rendent lui ou son travail si dur sans une garantie de succès et sans la stabilité d'un emploi?

Y a-t-il une distinction entre un fondateur d'entreprise et un entrepreneur? Est-ce que chaque entreprise nouvellement installée est un projet entrepreneurial?

Apparemment beaucoup d'entre nous ont une idée de ce qu'est un entrepreneur. Interrogés sur quel type d'activité doit être considéré comme entrepreneurial, la plupart des étudiants sont intuitivement d'accord sur un ensemble de fonctionnalités qui caractérisent un projet entrepreneurial. Mais malheureusement, ces caractéristiques ne sont souvent pas convergents. Un dénominateur commun est difficile à extraire.

« Il y a eu autant de définitions de l'entrepreneuriat qu' il y a eu d'écrivains sur le sujet »
Zimmerer and Scarborough 2005 , p 5

En effet, un grand nombre de différentes et très souvent contradictoires définitions du rôle, des fonctions et des caractéristiques de l'entrepreneur ont été publiées dans la littérature des affaires. Malgré que c'est un domaine de recherche en développement, il n'y a pas eu encore un accord entre les universitaires sur la définition de l'entrepreneur.

« Dans la littérature, un article peut utiliser l'entrepreneur pour se référer à ceux qui tout simplement possèdent et gèrent une entreprise, alors que d'autres peuvent inclure plus de caractéristiques, par exemple la capacité d'innover ou la prise de risques. **»**
Flores-Romero 2004

Et Linskey précise ce qui suit,

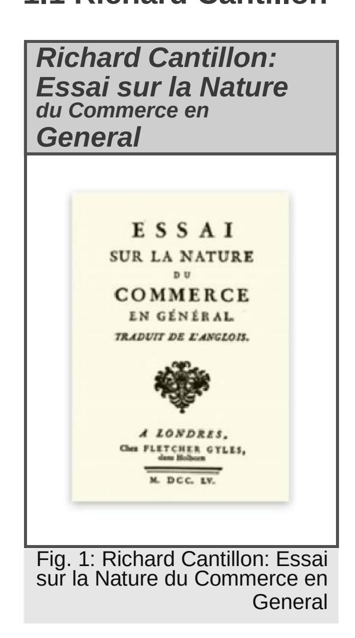
« Cependant, malgré l'enquête intensive, nous savons encore peu sur [...] comment distinguer un entrepreneur d'un gestionnaire dans une grande organisation »
Lynskey 2002 , p 3

Dans la suite, quelques points de vue historiques des auteurs les plus influents à propos du rôle de l'entrepreneur sont présentés. Plusieurs définitions de l'entrepreneur sont analysées afin d'en extraire les éléments qui distinguent le mieux l'entrepreneur des autres formes de gestion d'entreprise et de propriété. Ainsi nous mettrons l'accent sur les définitions qui nous permettront d'aborder la question :
«Qu'est-ce que ça demande pour être un entrepreneur?».

1.1 Richard Cantillon


Image

Richard Cantillon: Essai sur la Nature du Commerce en General


ESSAI
SUR LA NATURE
DU
COMMERCE
EN GÉNÉRAL.
TRADUIT DE L'ANGLOIS.

A LONDRES,
Chez FLETCHER GYLES,
dans Holborn.

M. DCC. LV.

Fig. 1: Richard Cantillon: Essai sur la Nature du Commerce en General

Dans sa publication "Essai sur la Nature du Commerce en général» le banquier Irlandais Richard Cantillon (1680 - 1734) fut le premier à donner un sens économique à la notion de l' «entrepreneur».

Lynskey 2002 , p 4

Cantillon voit l'entrepreneur comme " le moins porteur de risque des grandes aventures d’un business" et fait une distinction théorique entre les entrepreneurs prenant des risques qui font face à une rentabilité incertaine et ceux qui travaillent de l'autre côté pour un revenu déterminé. Il inclut les agriculteurs, les artisans indépendants, les commerçants et les industriels dans la profession des entrepreneurs porteurs de risques.

Ces entrepreneurs achètent des matériaux à un prix certain à l'heure actuelle et le vendent plus tard, à un prix incertain.

Cantillon 1755 , p 51

A la poursuite du profit, l'entrepreneur doit prendre des risques comme il fait face à la l'incertitude du marché (par exemple prix de marché incertain, demande incertaine, compétition incertaine).

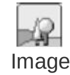
Par exemple : l'agriculteur a déterminé les coûts, mais il est confronté à une incertitude de prix de vente au moment de la récolte. Le prix de ses produits dépendra en partie de la météo, en partie des résultats de la récolte de ses collègues agriculteurs, et en partie de la demande. Si le maïs est abondant par rapport à la consommation, il sera bon marché, s’il y a pénurie, il sera cher. Qui peut prévoir combien d'autres agriculteurs décideront de cultiver du maïs? Qui peut prédire la consommation des ménages particuliers au cours de l'année? Qui peut prévoir l'augmentation ou la réduction des charges qui peuvent se produire dans les familles? Et pourtant, le prix de vente de l'agriculteur dépend naturellement de ces circonstances imprévues, et par conséquent il dirige son l'entreprise (sa ferme) vers l’incertitude.

L'entrepreneur qui a échoué va, selon Cantillon, vivre pauvrement ou faire faillite, tandis que l'entrepreneur qui a réussi est celui qui prédit le mieux et répond à la demande potentielle, il obtiendra alors un bénéfice ou un avantage.

L’activité secondaire de Cantillon était comme un marchand de vin, ce qui sans aucun doute l’a aidé à comprendre l'entrepreneuriat, la prise de risque, les intérêts et les prix.

Cantillon 1755

1.2 Jean-Baptiste Say


Image

Jean-Baptiste Say



L'économiste français Jean-Baptiste Say (1767 - 1832) a défini l'entrepreneur comme quelqu'un avec un rôle clé de direction au sein de sa propre entreprise: l'entrepreneur est le leader et le manager de sa propre entreprise. Dans son ouvrage trop populaire «Traité d 'Economie Politique», que Say a publié pour la première fois en 1803, il proclame que

« «L'entrepreneur déplace les ressources économiques hors d'un espace de plus bas productivité et rendement vers une zone de plus forte productivité et de meilleur rendement. »
Say 1880 , p 7

Ainsi, le rôle de gestion de l'entrepreneur est celui d'un coordinateur du travail, du capital, et des équipements.

Selon Say, les entrepreneurs utilisent leur «capacité» d'organiser et de diriger les facteurs de production pour atteindre la «satisfaction des besoins humains».
Say 1880, p 82-85

Traduit en termes d'aujourd'hui, Say stipule que l'entrepreneur augmentera ses profits en augmentant la satisfaction du client. Les entrepreneurs «gèrent» leurs entreprises par la coordination entre les activités de l'entreprise avec le but spécifique de répondre à la demande des marchés.

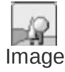
Selon Say, les entrepreneurs sont donc les « prévisionnistes » de la demande, les évaluateurs des projets, et les preneurs de risques aussi. En plus de leurs apports en capital propre, ou des capitaux empruntés, ils avancent des paiements pour rémunérer le travail, les «terrains» ou ressources naturelles, et les outils de production.
Ces paiements, ou «loyers», ne sont récupérés que si les entrepreneurs eux-mêmes réussissent à vendre ultérieurement le produit aux consommateurs.

Lynskey a mis au point que Say a vu la production comme donner aux matériaux existants une utilité qu'ils n'avaient pas eu auparavant. Pour créer de nouvelles utilités et ajouter de la valeur, le rôle de l'entrepreneur était : l'application des connaissances pour la création d'un produit.
Le mérite revient à Say qui était le premier à préciser le rôle de l'entrepreneur comme celui de créateur d'innovation : l'entrepreneur applique les connaissances accumulées en utilisant au même temps la créativité afin d'introduire des innovations aux produits pour les marchés.

Donc Say unit étroitement l'entrepreneur à la créativité, à l'innovation et à l'application des connaissances.

Lynskey 2002 , p 5

1.3 Alfred Marshall


Image

Alfred Marshall

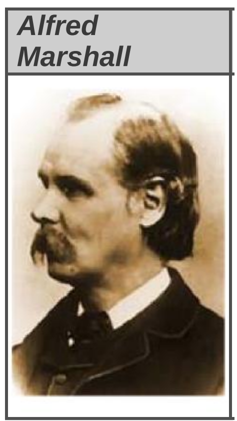


Fig. 3: Alfred Marshall

Alfred Marshall (1842 - 1924) a reconnu la nécessité de l'entrepreneuriat pour fournir des produits et offrir innovation et progrès pour l'économie. Dans le traité «Principes de l'économie», publié pour la première fois en 1890, Marshall affirme qu'il y a fondamentalement quatre facteurs de production: terrain, travail, capital et organisation. L'organisation est le facteur de coordination, qui réunit les autres facteurs ensemble. Marshall croit que l'entrepreneuriat est l'élément moteur derrière l'organisation. En organisant de manière créative, les entrepreneurs créent de nouveaux produits ou améliorent la production des produits existants.
Marshall 1994, p. 248-250

Marshall a reconnu que les entrepreneurs doivent avoir une compréhension approfondie de leurs marchés, leurs concurrences, leurs consommateurs et leurs propres entreprises, et ils doivent être des leaders naturels.

Au sein de l'entreprise, l'entrepreneur prend toute la responsabilité et exerce tout le contrôle. Il dirige la production, prend les risques, s'engage, coordonne entre capital et travail, et il est à la fois le gestionnaire et l'employeur. L'entrepreneur éveillé cherche toujours des opportunités, qui sont, les innovations, afin de minimiser les coûts pour un résultat donné.

Les entrepreneurs de Marshall doivent avoir la capacité de prévoir les variations de l'offre et la demande, et doivent être prêts à agir sur de telles prévisions risquées en l'absence d'informations complètes.

Marshall suggère que les compétences associées à l'entrepreneuriat sont rares et limitées. Cependant, il ajoute que les gens peuvent apprendre à acquérir les capacités qui sont nécessaires pour être un entrepreneur.

1.4 Ludwig Edler von Mises



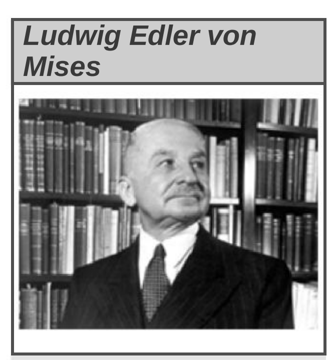


Fig. 4: Ludwig Edler von Mises

Le professeur d’économie autrichien, Ludwig Edler von Mises (1881 - 1973), affirme que toute personne qui prend le risque de pertes ou n’importe quel type d'incertitude pourrait être appelé un entrepreneur. Les décisions économiques impliquent de faire des choix et de faire face aux incertitudes de l'avenir.

Par conséquent, l'entrepreneur est avant tout un décideur, un prévisionniste et un «spéculateur»: il spécule sur ce que l'avenir nous apportera. Le succès ou l'échec entrepreneurial dépend de la capacité de l'entrepreneur à prédire l'avenir d’une meilleure façon et d'anticiper la future demande avec plus de précision que d'autres. Les entrepreneurs capables de prévoir réellement l'avenir seront invariablement plus rentables que ceux qui ne parviennent pas à le faire.

1.5 Frank Knight

L'américain Frank Knight (1885 - 1972) fut le premier à distinguer entre le risque et l'incertitude. Il définit le risque comme étant le hasard avec des probabilités connues et l'incertitude comme étant le hasard avec des probabilités inconnues. Pour Knight, le risque est donc très sensible aux choix rationnels, alors que l'incertitude ne l'est pas. Le risque se réfère à la variabilité des résultats. L’incertitude, en revanche, comprend une probabilité pour laquelle il n'existe aucun motif valable pour le jugement rationnel car il implique le résultat d'un événement unique.

Knight 1921

S'il n'ya pas de risque, les rendements sont certains. S'il n'ya pas d'incertitude, les marchés et leurs futures forces motrices peuvent être parfaitement connus - connus de tous. Mais Knight reprend que l'entrepreneur ne fera que faire un profit, à condition qu'il y ait changement et à condition que les conséquences de ce changement ne sont pas prévisibles. Knight définit l’incertitude comme

«la nécessité d'agir sur l'opinion plutôt que de la connaissance. »

Les caractéristiques des entrepreneurs gagnants, qui sont capables de diriger les autres dans des conditions d'incertitude, sont les suivants:

- connaissance et jugement,
- prévoyance,
- capacité de gestion supérieure, et
- confiance en leur propre jugement.

Contrairement à un gestionnaire, l'entrepreneur assume la responsabilité de la validité de son propre jugement car il supporte le risque de perdre son capital investi.

1.6 Josef A. Schumpeter (1883 – 1950)


Image

Josef A. Schumpeter



Fig. 5: Josef A. Schumpeter

Même après plus d'un demi-siècle de sa mort, l'Autriche-Hongrien Josef Schumpeter, qui devint plus tard le Professeur Allemand d’économie, est encore parmi les sources les plus influentes de la pensée entrepreneuriale d'aujourd'hui. En 2000, Business Week l'appelaient «le plus chaud Economiste d’aujourd’hui» et l'influent Wall Street Journal a fait de lui «l'économiste le plus important du 20e siècle ».

L'entrepreneur selon Schumpeter est l'innovateur qui met en œuvre le changement au sein des marchés en introduisant de nouveaux produits ou services - ou comme Schumpeter l’a formulé:

« à travers la réalisation de "nouvelles combinaisons . »

L'entrepreneur ouvre la voie à la création de nouvelles industries, qui à leurs tours précipitent des changements structurels importants dans l'économie. Les vieilles industries sont rendues obsolètes par un processus de «destruction créative».

L'innovation par l'entrepreneur, soutient Schumpeter, a conduit à des éclats de «destruction créative» comme les innovations ont fait que des inventaires anciens, des idées, des technologies, des compétences,
et des équipements, deviennent obsolètes. Cette destruction créative, selon lui, a causé un progrès continu et a amélioré les conditions de vie pour chacun.
La notion de destruction créative, que Schumpeter considère comme la force conductrice des activités entrepreneuriales, suit la règle «de la meilleure idée est l'ennemi de la bonne idée ». En introduisant un meilleur produit ou service, l'entrepreneur provoque la fin des solutions existantes, et très souvent largement acceptée.

Schumpeter distingue les inventions des innovations de l'entrepreneur. Il souligne que les entrepreneurs innovent non seulement par trouver comment utiliser les inventions, mais aussi par l'introduction de nouveaux moyens de production, de nouveaux produits, et de nouvelles formes d'organisation. Ces innovations, soutient-il, nécessitent des compétences et de l’audace autant que dans le processus d'invention.

L'exécution de nouvelles combinaisons - qui est l'innovation - peut prendre plusieurs formes. L'introduction d'un nouveau produit /qualité, nécessite :

- l'introduction d'une nouvelle méthode de production,

- l'ouverture d'un nouveau marché,
- la détection d'une nouvelle source d'approvisionnement, de nouveaux matériaux, ou des pièces, et
- la réalisation de la nouvelle organisation de toute l'industrie.

Lynskey 2002 , p 18

Schumpeter a présenté une vision héroïque de l'entrepreneur, comme quelqu'un qui est motivé par «le rêve et la volonté de fonder un royaume privé»; la «volonté de conquérir: l'impulsion de se battre, de prouver la supériorité de soi-même par-rapport aux autres, et 'la joie de la création ». Mais Schumpeter souligne que l'entrepreneur n'est ni une profession ni une condition toujours durable.

Chacun n’est un entrepreneur que quand il "réalise de nouvelles combinaisons ", et perd ce caractère dès qu'il aurait construit son affaire, quand il commence à la gérer comme d'autres personnes gèrent leurs entreprises.

1.7 Israel M. Kirzner (né en 1930)

Afin de continuer à élaborer le concept de l'entrepreneur développé par Schumpeter et Ludwig von Mises, Israel M. Kirzner, professeur émérite d’Economie à l'Université de New York, énonce quatre piliers des activités et des caractéristiques entrepreneuriales:
bouton
Dans la version en ligne un élément interactif multimédia est montré ici.

Forces vitales

- Vigilance: La vigilance est la capacité de l'entrepreneur à percevoir les possibilités de profit non préalablement découvertes. Kirzner considère cette vigilance comme le caractère déterminant de l'entrepreneur.

- Découverte: L'entrepreneur vigilent est capable de découvrir de nouvelles opportunités de profit.

- Coordination: Les activités des entrepreneurs mènent à une coordination (meilleure) des participants au marché.

- L'ignorance: la pure ignorance est considérée comme la cause de la l'émergence d'opportunités de profit pour l'entrepreneur vigilent. Selon Kirzner les individus ignorants sont encore ignorants de leur propre ignorance: ils ne savent pas qu'ils ne connaissent pas l'occasion à découvrir.

Kirzner suggère que le processus d'innovation est en réalité celui de l'apprentissage spontané: l'entrepreneur vigilent perçoit des opportunités de profit, d'autres n'ont aucune connaissance là-dessus. Ainsi, la caractéristique essentielle de l'entrepreneur est la vigilance, et aucune compétence intrinsèque - autre que la reconnaissance des occasions –n’est nécessaire.
Kirzner 1979

Pour ses recherches approfondies sur l'entrepreneuriat Kirzner a reçu le prestigieux prix suédois FSF Nutek pour l’Entrepreneurship & Small Business Research 2006.

1.8 Harvey Leibenstein

Le professeur de Harvard Harvey Leibenstein (1922 - 1994) stipule que le rôle majeur d'un entrepreneur est celui de combler les lacunes. Les entrepreneurs doivent avoir la capacité de percevoir où le marché échoue et agir en conséquence en comblant l'écart entre offre et demande. Selon Leibenstein l'entrepreneur cherche à combler les lacunes, il a la capacité de détecter un écart et de le remplir avec les produits appropriés. Cet aspect de l'entrepreneuriat souligné par Leibenstein a fortement influencé la perception actuelle de l'entrepreneur.

Le principal objectif de l'entrepreneur consiste à «voir» l'écart entre ce que les clients attendent et ce qui est actuellement offert. Les entrepreneurs doivent alors être prêts à développer de nouveaux produits ou procédés désignés à combler l'écart perçu sur le marché.

Leibenstein postule que les entrepreneurs ont la capacité spéciale de connecter différents marchés et de compenser les défaillances et les insuffisances du marché. En outre, s'inspirant des premières théories de Say et de Cantillon, Leibenstein suggère que les entrepreneurs ont la possibilité de combiner différentes entrées dans de nouvelles innovations afin de satisfaire la demande du marché.

Leibenstein 1995

1.9 Peter F. Drucker

Peter F. Drucker (1909 - 2005) nous fournit la plus courte définition d'un l'entrepreneur:

« Les entrepreneurs innovent. »

Il considère donc l'innovation comme l'outil spécifique des entrepreneurs, le moyen par lequel ils exploitent le changement comme une nouvelle opportunité de profit. Encore plus dans la ligne de Say, Drucker voit l'entrepreneur réorienter les ressources des zones de faibles bénéfices aux zones des plus élevés. Dans la poursuite de la hausse des bénéfices, les entrepreneurs créent quelque chose d'unique.

L'entrepreneur vigilent voit le changement comme une norme, aussi saine et comme une occasion de profits futurs. Les entrepreneurs donc cherchent systématiquement le changement. Ils y répondent en introduisant des innovations et générer des revenus.

Tout comme Leibenstein, Drucker perçoit l'entrepreneur à travers le rôle de combler les lacunes. Mais Drucker va encore plus loin que la notion de Leibenstein de combler les lacunes: Drucker stipule que l'entrepreneur doit trouver une lacune et doit la combler avec l'innovation. En conséquence, il nous donne une compréhension approfondie de la façon dont les lacunes émergent dans les marchés et comment les entrepreneurs vigilent peuvent les détecter et les combler.

Pour Drucker, le changement est à la base de la plupart des lacunes dans les marchés. Ce changement peut avoir des formes différentes, il peut survenir soudainement la nuit ou progressivement sur une longue période de temps. En tout cas, le changement induit de nouveaux problèmes et une nouvelle demande.

Drucker distingue l'entrepreneur de l'employeur et du capitaliste.

« Les entrepreneurs ne sont pas des capitalistes, même si bien sûr ils ont besoin de capitaux comme dans toutes les activités économiques (...). Ils ne sont pas des investisseurs, non plus. Ils prennent des risques, bien sûr, mais comme toute personne ou entité engagée dans une quelconque activité économique. (...) L'entrepreneur n'est pas non plus un employeur, mais il peut l'être. Souvent il est un employé - ou quelqu'un qui travaille seul et entièrement par lui-même ou elle-même. »

N'importe qui pouvant prendre des décisions sur l'avenir peut apprendre à être un entrepreneur et peut avoir un comportement entrepreneurial.

En bref, les entrepreneurs selon Drucker créent quelque chose de nouveau, quelque chose de différent, ils changent ou transmutent les valeurs.
Pour en savoir plus voir aussi les archives de Drucker.

Table des matières

Tout au long de l'histoire de l'économie, la perception de l'entrepreneur a subi une modification intense. Au cours des deux derniers siècles, les différents économistes et les chercheurs ont posé différentes caractéristiques qui leur semblaient suffisantes pour la description des activités entrepreneuriales.

La plupart des premières recherches étaient concentrées sur les aspects macro-économiques des activités entrepreneuriales. Fondamentalement, ces théories cherchaient une réponse à la question «Comment les entrepreneurs influencent-ils l'équilibre économique ?».
Seulement dans les 50 dernières années, l’entrepreneuriat a été étudié dans le but de développer un concept plus managérial, orienté vers le marché et l’entreprise.

Cependant, chaque auteur a tendance à insister encore plus sur une autre nouvelle ou différente caractéristique de l'entrepreneur, ajoutant ainsi plus de fonctionnalités à une liste d'attributs déjà interminable. Certaines formules sont répétées, d'autres caractéristiques disparaissent dès qu'ils sont apparus. Pourtant, aucune définition commune n’est identifiée, ceci est dû au fait que les points de vue des chercheurs visent à servir des fins différentes.

Afin de préparer base commune pour la discussion sur l'entrepreneuriat, il est essentiel de s'entendre sur une définition des termes.

En se concentrant sur le plus petit dénominateur commun des définitions précédentes, il nous est permis de développer un ensemble généralisé des qualités de l'entrepreneuriat. Ici, nous allons nous concentrer sur les éléments de définitions qui sont adaptés aux activités de base et des fonctions managériales de l'entrepreneur.
En même temps, nous ne pourrons plus développer d’avantage ces caractéristiques qui peuvent expliquer d'autres aspects du terme, tels que les aspects sociaux ou macro-économiques des activités entrepreneuriales.

Les 4 fonctions principales pour décrire un entrepreneur

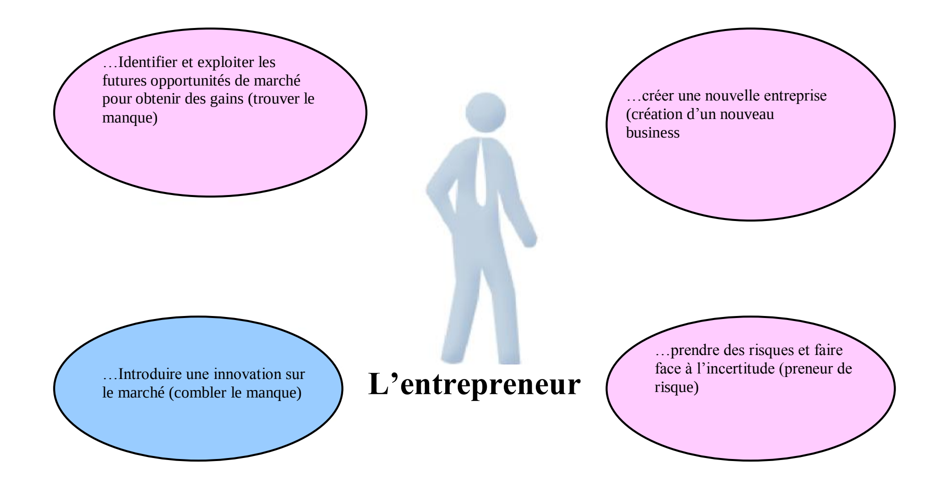


Fig. 6: Les 4 fonctions principales pour décrire un entrepreneur

Ces quatre aspects fonctionnels de la définition caractériseront notre utilisation ultérieure du terme entrepreneuriat tout au long du reste du module d'apprentissage. La capacité d'identifier une opportunité, l'introduction d'une innovation, et le fait de prendre des risques personnels constituent des éléments qui distinguent notre concept d'entrepreneuriat des autres concepts de gestion.

Cependant, cette définition est loin d'être acceptée à l'unanimité parmi les chercheurs. Les étudiants doivent donc être conscients du fait que les différents auteurs poursuivent le plus probablement des concepts différents et peuvent donc utiliser le terme « entrepreneur » différemment.

Quelles sont les implications de notre définition? Dans quelle mesure les quatre fonctions sont-elles décisives pour distinguer les entrepreneurs des gestionnaires, créateurs d'entreprise, propriétaires de magasins, ou des inventeurs?

2.1 Identification des futures opportunités de marché (Gap finder)

Les entrepreneurs avant tout identifient des besoins. S'ils échouent à trouver un besoin dans le marché, ils ne parviendront pas à se qualifier pour la catégorie entrepreneur. La notion d'entrepreneur qui cherche à identifier un besoin implique:
Dans la version en ligne un élément multimédia interactif est montré ici.
(bouton)

Identifier les lacunes (gap finder)

***** L'orientation des connaissances: Les entrepreneurs cherchent, rassemblent et font la synthèse des informations sur les marchés. Ils exploitent différentes sources, développent leur propre perception de la réalité, filtrent les informations pertinentes et accumulent une connaissance profonde.

* L'orientation future: les entrepreneurs développent une vision de l'avenir. Ils prédisent les changements futurs, prévoient des changements dans le marché et construisent une vision des opportunités de marché dans le futur.

*L'orientation de la demande: Que demandent les clients? Où seront les nouveaux domaines de la demande ? Comment la demande existante passera-t-elle à de nouvelles sources d'approvisionnement?

*L'orientation du marché: Où les concurrents ont-ils échoué pour satisfaire la demande sur le marché?
Les entreprises existantes ont-elles ignoré ou négligé les besoins des clients? Est-ce que l'offre existante correspond à ce que les clients veulent vraiment - ou y a-t-il un écart entre l'offre et la demande?

Les entrepreneurs cherchent à satisfaire les besoins actuels ou futurs des clients en couvrant en permanence les besoins non satisfaits, les insuffisances et les niches sur le marché.

Création d'une nouvelle entreprise (New Business Creator)

- Créateur d'une nouvelle entreprise: Afin de combler un manque perçu sur le marché, l'entrepreneur a besoin de créer une nouvelle entreprise. L'entrepreneur est donc toujours un créateur d'une nouvelle entreprise sur le marché. En revanche, une entreprise qui étend simplement son offre existante par de nouveaux articles sera difficilement considérée entrepreneuriale.

- Les entrepreneurs créent leur propre entreprise: Cet aspect souligne le fait que les entrepreneurs sont avant tout les fondateurs de leurs propres entreprises. En conséquence, cette définition exclut les gestionnaires dans les entreprises qui ont un esprit entrepreneurial pour la simple raison: ils ne créent pas leur propre entreprise.
De la même façon, une personne qui prend le relais et continue une affaire existante sera - selon notre définition – à peine qualifié d'entrepreneur.

- En ce sens l'activité entrepreneuriale est temporaire. Un individu peut remplir une fonction entrepreneuriale dans la création d'une organisation, mais plus tard il est relégué au rôle de gestionnaire sans effectuer un rôle entrepreneurial.

- Les entrepreneurs vont bâtir l'organisation: L'entrepreneur devra formellement et donc efficacement organiser l'entreprise. En établissant une organisation, l'entrepreneur prépare l'entreprise pour faire face aux contraintes de l'avenir et permet aux autres (employés, investisseurs, actionnaires) de rejoindre l'organisation.

2.3 Introduction d'une innovation (Gap Filler)

Les entrepreneurs comblent les besoins qu'ils ont trouvés en offrant des produits ou des services, visant à mieux satisfaire la demande. Ainsi, ils diminuent (temporairement) l'écart entre l'offre et la demande.

Les entrepreneurs introduisent des innovations dans les marchés en créant quelque chose de nouveau et unique. Cependant, ils n'inventent pas. Cet aspect distingue l'entrepreneur de l'inventeur. Les entrepreneurs innovent, ils n'inventent pas.
Alors que l'innovation se réfère à quelque chose nouvellement présentée sur un marché, l'invention quant à elle se réfère à quelque chose de nouveau. Ainsi, le terme d'invention est utilisé dans un sens beaucoup plus large, car il intègre de nouvelles choses qui ne sont pas nécessairement conçues pour voir le jour dans tous les marchés.

Une innovation: elle consiste en l'introduction de quelque chose de nouveau.
Mais le terme «nouveau» souffre d'ambiguïté énorme: nouveau pour qui? Nouveau pour les clients? Ou, nouveau pour l'entrepreneur ou nouveau pour le marché? Pour atteindre une définition essentielle de l'entrepreneuriat, nous stipulerons que l’innovation introduite par l'entrepreneur devra être à la fois nouvelle pour l'entrepreneur et les clients.

2.4 Risques et incertitudes (preneur de risque)

* L'entrepreneur est un preneur de risque et prend un risque financier personnel dans la nouvelle entreprise. Cette partie de la définition stipule que l'entrepreneur prend des risques avec une partie de ses propres ressources financières. En revanche, un gestionnaire qui ne supporte pas un risque financier personnel dans l'entreprise ne sera pas en conséquence considéré comme entrepreneur.

*Préférence pour un risque modéré: L'entrepreneur n'est pas un joueur. (Zimmerer / Scarborough)

*Soutien financier: les entrepreneurs dépendent plus que jamais du soutien financier des autres. En conséquence, l'entrepreneur doit être préparé à recueillir l'argent des autres et de fournir à ces donateurs une incitation suffisante pour investir dans la nouvelle entreprise.

* Incertitude: Le manque d'expérience antérieure et l'incapacité de prédire les événements futurs ou le résultat de ces événements, sont définis comme des éléments de l’incertitudes. Les décisions entrepreneuriales sont en général caractérisées par l'incertitude. L’entrepreneur doit être prêt à faire face à l'incertitude.

3. L'entrepreneuriat comme une compétence

Table de matière

Quelles sont les compétences fondamentales qu'un entrepreneur doit posséder? Qu'est ce qui rend un entrepreneur un entrepreneur qui réussisse? Ya-t-il un ensemble de caractéristiques prouvées responsables de la réussite ?

Bien que les recherches aient permis d'identifier plusieurs caractéristiques, les entrepreneurs ont tendance à se montrer, aucun d'entre eux n'a isolé un ensemble de traits garantissant « le succès. Néanmoins, les entrepreneurs qui réussissent présentent des compétences distinguées que d'autres n'ont tout simplement pas. Il semble que ces compétences établissent très souvent le souhaitable, sinon les conditions nécessaires au succès. Cependant, ces traits ne représentent pas les conditions suffisantes pour la réussite entrepreneuriale.

Hougaard (2005) a déterminé trois types de compétences fondamentales qui sont nécessaires à l'émergence d'une initiative d'affaires durable. Les compétences sont alors appelées les trois Grâces. Selon les recherches menées par Hougaard, une aventure entrepreneuriale réussie doit faire appel aux compétences suivantes : capacités de diagnostiquer, capacité de créativité et capacité de communiquer

Capacités Entrepreneuriales

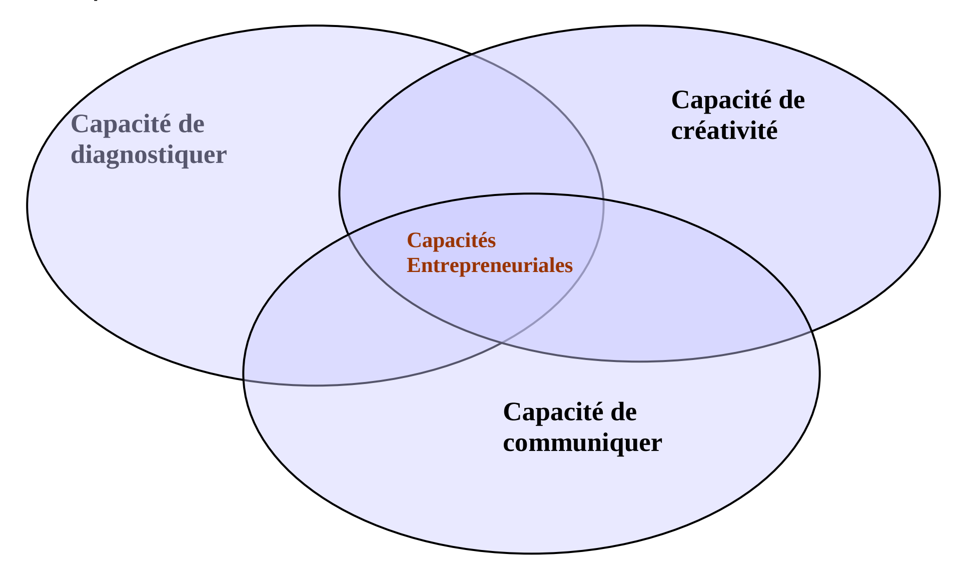


Fig. 7: Capacités Entrepreneuriales

Ces capacités que l'entrepreneur lui même peut ne pas disposer devront être remplacées par un autre membre de l'équipe entrepreneuriale.
« *le Diagnostic, la créativité et la communication se réunissent en compétences à valeur égale dans le premières phases des initiatives d'affaires. Cela signifie que le jeu d'équipe est l'alpha et l'oméga de la partie* »
Hougaard 2005

Zimmerer et Scarborough arrivent à un profil plus vaste. Un entrepreneur qui réussi devrait développer les traits suivants:

- le désir de la responsabilité
- la préférence pour un risque modéré

- la confiance dans sa capacité à réussir
- la flexibilité et la ténacité
- le haut niveau d'énergie
- l'orientation vers l'avenir
- l'habileté à organiser
- la valeur de réalisation de l'argent

Zimmerer and Scarborough 2005

Dollinger souligne l'importance de la connaissance accumulée et jusqu'ici recueillie par l'entrepreneur, ses expériences de travail antérieures, et la soif de l'entrepreneur pour les réalisations personnelles. En conséquence, Dollinger subsume les caractéristiques personnelles nécessaires sous les traits de caractère fondamentaux suivants:

- l'engagement, l'autonomie et la ténacité
- la nécessité d'atteindre
- l'initiative

Dolling er 2003

Quand nous comparons avec critique les diverses listes de traits de caractères avec les éléments clés de notre définition de «l'entrepreneuriat», il devient évident qu'aucune des caractéristiques énumérées ne vise les compétences d'innovation de l'entrepreneur. Mais sans cet élément clé de «l'innovation», n'importe quelle liste de traits de caractères serait incomplète. Afin de distinguer les traits de caractère des entrepreneurs de ceux des managers ou propriétaires de petites boutiques, il semble important d'ajouter la capacité de l'entrepreneur à prédire les besoins du marché dans le futur et de répondre à ces demandes du marché en introduisant une solution innovante. Rwigema considère ainsi comme trait de caractère entrepreneurial « le développement d'opportunités».

« *Développement d'Opportunité: Les entrepreneurs qui réussissent réalisent leurs rêve à travers l'identification des opportunités, l'identification des ressources, l'organisation des ressources, et la mise en œuvre effective.*
En bref: les entrepreneurs sont les développeurs d'opportunité. Ils prévoient le changement sur les marchés et l'interprètent comme l'ouverture d'une nouvelle opportunité d'affaires. »
Rwigema 2004

2.2 Tests de personnalité : Suis-je un entrepreneur ?
De nombreux sites proposent des tests d'auto-évaluation par les scores se concentrant sur les qualités personnelles du futur entrepreneur comme www.sba.gov. La théorie derrière ces tests est assez simple: plus le score est élevé, plus le candidat sera valable et gagnant.


(BOUTON)

Communément les questions sont centrées sur les caractéristiques suivantes: Dans la version en ligne un élément multimédia interactif est montré ici.

Même si la corrélation entre le score et le succès éventuel de l'entrepreneur doit encore être étudiée, ces auto-tests visent très souvent les domaines où les entrepreneurs ont souvent échoué. Encore une fois: un score élevé n’est de loin pas une garantie de réussite.

Walter Kuemmerle, professeur associé à la Harvard Business School, a mené l'une des rares études approfondies sur les caractéristiques entrepreneuriales. Kuemmerle a trouvé cinq caractéristiques qu'il considère comme un test décisif pour les personnes qui veulent lancer leur propre entreprise. Les entrepreneurs qui réussissent donc :
* ont la patience de commencer à petite échelle,
*sont prêts à changer de stratégie rapidement,
*savent comment conclure une affaire,
*sont à l'aise quant à l’interprétation des lois, et
*sont prêts à se faire des ennemis puissants.
Kuemmerle 2002, p. 122-127

Les traits qui manquent chez les entrepreneurs qui ont échoué sont souvent la capacité à «vendre» leurs idées d'affaires et leurs visions des autres, le jugement réaliste de la réaction du marché, et le fait de voir le développement de leurs nouveaux produits à travers le regard des clients potentiels.

Quelles conclusions pouvons-nous déduire du volume des recherches menées sur la personnalité entrepreneuriale?
Aujourd'hui, après plus de recherche, nous savons qu'il n'y a pas d’ensemble ordonné d’attributs comportementaux qui nous permet de séparer les entrepreneurs de ceux qui ne le sont pas.;;
Bygrave 1997 , p 2

Résumé
Les entrepreneurs ne sont pas d'un seul moule; un ensemble de caractéristiques ne peut pas prédire qui va devenir entrepreneur et si oui ou non il va réussir. En effet, la diversité semble être une caractéristique principale des entrepreneurs. L’entrepreneur doit être différent, sinon il ne serait pas capable de sortir des sentiers battus que d'autres ont réussi à utiliser depuis si longtemps.
Ainsi, on peut résumer que l'un des traits de caractéristiques le plus important de l’entrepreneur est sa volonté de chercher de nouvelles et meilleures façons de résoudre les problèmes. Un entrepreneur qui n'est pas disposé à laisser les voies que d’autres ont tracées serait rarement couronné de succès. Les entrepreneurs qui réussissent à développer des opportunités en cherchant une solution nouvelle, différente ou meilleure pour des problèmes existants ou futurs.

4 Types d'Entrepreneurs: une question de taille et de Complexité

Table de matière

Les activités entrepreneuriales varient considérablement selon la
1. taille et la
2. complexité

En conséquence, une activité entrepreneuriale peut être soit petite ou grande, simple ou très complexe.

1 La taille

La taille d'une entreprise est définie par rapport au nombre d'employés, à l'organisation et au montant d'investissement total. La plus petite catégorie, appelée boutiques privées, affaires de famille ou tout simplement «petites entreprises», couvre les entreprises qui s'appuient sur la reproduction de concept d'affaires similaires. Ainsi l'ouverture d'une nouvelle boulangerie, d'un magasin de pièces détachées, ou d'un magasin de vin correspondraient à cette catégorie.

L'autre extrémité sur l'échelle de taille est le très grand projet, nécessitant des investissements importants et à long terme sur des périodes planifiées. Les exemples pourraient être l'émergence d'un port de plaisance à Dubaï, l'assemblage de facilités de production, ou l'ouverture d'un hôtel. Lorsqu'ils sont crées par des fonds privés, ces projets sont appelés «projets de capital-risque».

2. Complexité

Qu'est-ce qu'un projet d'entreprise complexe? Les projets entrepreneuriaux tendent à être plus complexes:

a) Une recherche fondamentale est nécessaire (par exemple les nanotechnologies, la recherches sur les cellules souches),

b) la solution la plus récente et donc innovante est celle proposée au marché et aux clients, et

c) la plus grande coordination entre les différents spécialistes est requise (par exemple, les biologistes, médecins, physiciens, chimistes dans des recherches médicales).

Les Entreprises de faible complexité

La complexité des projets comme l'ouverture d'une boutique de bagel (une sorte de gâteau), une agence de web design ou un restaurant est généralement faible et ce étant donné que l'entrepreneur peut se baser dans son affaire sur les expériences des autres (des concurrents existants, des initiatives semblables).

En outre, les clients sont habitués aux magasins: ils savent, par exemple, qu'est ce qu'on attend dans un magasin de vin ou un café.

En conséquence, il n'est toujours pas nécessaire à l'entrepreneur d'expliquer au public ce qu'il entend offrir. Les nouvelles entreprises ont tendance à être moins complexes, d'autant plus qu'elles suivent les chemins parcourus par des concurrents existants et qu'elles peuvent compter sur les expériences d'achat antérieures et sur la connaissance des clients. Ces conditions peuvent être très favorables aux entrepreneurs ayant l'intention de réduire leurs risques personnels et de limiter les incertitudes. Comme dans ces cas de marchés existants, les consommateurs sont conscients des produits et des avantages de catégorie des produits. Par conséquent, l'entrepreneur n'a pas besoin d'informer les clients sur les principaux avantages de la catégorie du produit en tant que tels. Dans ces cas, l'entrepreneur peut se concentrer sur la commercialisation de sa propre marque et ses propres produits.

Les Entreprises de grande complexité

L'introduction d'une innovation radicale.

Jusque là le marché est inexistant implique la nécessité d'informer les utilisateurs potentiels

des avantages de cette nouvelle catégorie de produits, et très souvent même de la façon d'utiliser ce nouveau produit. Ainsi, l'entrepreneur aura à développer un marché de rien du tout- très souvent tout seul et sans le soutien d’aucun concurrent. Cette tâche comme telle, est plus complexe, implique plus de risques financiers et un niveau plus important de savoir-faire des spécialistes, par exemple, l'ouverture d'une chaîne de coffee shops.

D'autre part l'introduction d'un produit très innovant qui répond exactement aux attentes de la clientèle promet des rendements bénéficiaires élevés. Les risques élevés d'une entreprise complexe doivent être compensés par des perspectives de bénéfices plus élevées – Dans le cas contraire, l'entrepreneur serait mal conseillé de prendre un risque d’une grande complexité.

a. Typologie des initiatives entrepreneuriales

Selon les critères de taille, de complexité et de source de financement on obtient la typologie suivante des projets entrepreneuriaux :

Une entreprise familiale
Entreprises de petites tailles, à financement propre, le concept d'entreprise simple.

L’entrepreneur Franchisé
Multiplication d'une petite entreprise. Plus grande de taille et plus complexes que l’entreprise familiale. En partie financé par le franchisé (par exemple, le propriétaire du magasin), le franchiseur (l'initiateur de la franchise), et le capital risque.

L’entrepreneur en série
Après avoir commencé leur première aventure des entrepreneurs, appelés entrepreneurs en série, s'efforcent d'ouvrir des projets différents et variés.

Entrepreneur Dans l’entreprise ou intrapreneur Certaines sociétés soutiennent les employés de leurs entreprises en fournissant les fonds nécessaires pour soutenir la création d'un nouveau projet et pour aider à démarrer l'entreprise. L'intrapreneur construit sa propre entreprise avec l'ex-employeur afin de devenir un co-investisseur ou un actionnaire.

5 L’entrepreneuriat comme un processus

Table de matière

Les entrepreneurs ne peuvent pas être suffisamment décrits tels qu'ils sont, quelque soit les traits de caractère qu'ils possèdent, ou quelque que soit les compétences qu’ils présentent. Une description plus complète devra donc s’orienter vers ce que les entrepreneurs font. Les entrepreneurs mènent des activités diverses qui seront discutées par la suite.

5.1Quand un entrepreneur cessera t-il d'être un entrepreneur?

Toute l'activité entrepreneuriale est une partie d'un processus systématique avec un point de démarrage «collecte d'informations » ou la soudaine « détection d'une nouvelle opportunité d'affaires ». La fin de ce processus n'est pas aussi facile à définir. Quand est-ce un entrepreneur cessera t-il d'être un entrepreneur? En vue de notre propre définition de l'entrepreneuriat, l'entrepreneur perd ce statut lorsque l'un des principaux éléments de notre définition (Identification des futures opportunités de marché, création d'une nouvelle entreprise, Introduction d'une innovation, prise de risque) n'est plus applicable. Un entrepreneur cesse d'être un entrepreneur lorsque:

Dans la version en ligne un élément multimédia interactif est montré ici.

(bouton)

L'entrepreneur ne parvient pas à identifier un besoin approprié du marché. Dans ce cas, l'entrepreneur n'est pas qualifié pour devenir un entrepreneur en première position.

La création d'une nouvelle entreprise a été réalisée avec succès.

Une fois que le nouveau produit ou service a été lancé avec succès sur le marché, le rôle de l'entrepreneur change. L'entrepreneur perd le rôle d'entrepreneur et devient manager d'une société établie. Au lieu d'être responsable de la création ou la détection de nouvelles opportunités d'affaires, l'entrepreneur prend des responsabilités managériales. En tant que directeur général, il aura pour tâche d'optimiser tous les processus d'affaires afin de réduire les coûts ou augmenter l'efficacité ou simplement améliorer la qualité du produit. Dans cette perspective Bill Gates ne figure probablement plus comme un entrepreneur, mais seulement comme un chef d'entreprise qui a très bien réussi.

La nouvelle entreprise échoue.

Le fondateur d'une nouvelle entreprise perd son attribut en tant qu'entrepreneur une fois le nouveau projet est fermé. Les raisons de la fermeture d'une entreprise peuvent être multiples, même si la plupart des causes peuvent être incluses dans les catégories suivantes: Le produit n'a pas pu répondre aux attentes du marché (trop cher, pas avantageux, trop innovant, etc), ou le produit a été incapable de produire des bénéfices suffisants (concurrence féroce sur les prix dans le marché, les coûts de production élevés, erreurs de gestion) ..

L'entrepreneur ne prend plus personnellement aucun risque financier dans l'entreprise

Lorsque l'entrepreneur finit d'être un preneur de risques financiers, il finit d'être un entrepreneur. Cela arrive régulièrement lorsque l'entrepreneur vend ses actions dans la société ou lorsque l'entreprise est vendue comme un tout.

Les consommateurs ne considèrent plus l'innovation comme innovatrice. Même une entreprise prospère peut être dépassée par la concurrence. Dès qu'une nouvelle innovation dépasse l'innovation existante, l'entrepreneur n'est plus un entrepreneur. Dans certains cas, la nouvelle génération de produits reprend entièrement le marché et l'ancienne innovation perd complètement son appel innovant auprès des consommateurs (par exemple, les baladeurs numériques MP3 de Sony Walkman envahissent le marché). Dans d'autres cas, ce processus se produit progressivement sur une longue période de temps.

5.2 Le processus entrepreneurial entre l'ouverture et la fermeture d'un nouveau projet
Du moment que le début et la fin du processus entrepreneurial ont été établis la question se pose: qu'est-ce qui se passe entre l'idée initiale et la fin (échec ou réussite) de l'entreprise?

Selon Ulijn and Brown:
;; L'entrepreneuriat est un processus d'exploitation des opportunités qui existent dans l'environnement ou qui sont créés par l'innovation. ;;
Ulijn et Brown 2004

Toutefois, avant d'exploiter une opportunité l'entrepreneur aura à identifier cette opportunité, et avant d'identifier une opportunité, il doit analyser les différents marchés, le comportement du consommateur, les besoins et désirs, ou l'inertie des fournisseurs. Même s'il peut sembler qu'il y a une séquence linéaire pour les différentes activités entrepreneuriales, la recherche montre que les entrepreneurs qui réussissent suivent rarement cette ligne sans se retourner aux étapes précédentes du processus.
Parfois remonter à 'la case de départ ", tout en créant une nouvelle entreprise, semble être un facteur de succès important.

Comment les entrepreneurs peuvent-ils analyser les opportunités de marché? Dollinger souligne que quatre différentes (bien que séquentiellement liées) tâches sont nécessaires pour une analyse globale des possibilités entrepreneuriales: le balayage, le suivi, la prévision et l'évaluation.
Dollinger 2003
Dans la version en ligne un élément multimédia interactif est montré ici.
(bouton)

Le balayage
Le balayage est un processus qui cherche et trouve l'étincelle initiale pour mettre le processus entrepreneurial en mouvement. Sans cette étincelle il n'y aurait pas de création d'une nouvelle entreprise. A la recherche de cette étincelle, l'entrepreneur vigilent scanne en permanence les différentes sources d'informations. Ce processus de balayage peut se produire avec ou sans intention, attention particulière ou perspective. Certains entrepreneurs numérisent des sources d'information liées à leurs anciennes expériences de travail ou leur formation, d'autres cherchent une information intéressante dans les domaines de leurs intérêts personnels, comme les sports, l'Internet ou la science.

Le Suivi
une fois que l'entrepreneur a détecté un ou plusieurs centres d'intérêts, d'autres informations concernant la catégorie de produits, le marché, ou l'environnement du marché devront être recueillies. Le suivi est le processus d'information qui permet de suivre l'évolution, le développement, et la séquence des données concernant les centres d'intérêt.
Tout ce qui pourrait affecter l'étincelle initiale de l'entrepreneur serait soigneusement surveillé: les changements dans la juridiction, les nouveaux entrants sur le marché, les nouvelles inventions, les nouvelles technologies, les nouveaux brevets, ou le développement de la demande de la clientèle. A ce stade, l'entrepreneur devra s'assurer de ne pas rater des éléments importants de l'information.

La prévision
Comment la demande d'une nouvelle technologie se développera-t-elle?
Qu'aurait pu être un prix réel du produit? Comment le marché se développera-t-il? Comment les prix de main-d'œuvre et des matières premières se développeront-ils?
La prévision de l'avenir est probablement l'une des taches entrepreneuriales les plus difficiles. Cependant, c'est probablement la tâche la plus décisive pour la réussite ou l'échec de la nouvelle entreprise.

L'évaluation
Une fois une zone d'intérêt a été définie, soigneusement surveillée et les prévisions sur les futurs développements ont été réalisés, l'entrepreneur doit évaluer les différentes alternatives sur la façon d'exploiter l'opportunité. Qu'elle est la

meilleure façon d'aborder le marché? Laquelle des alternatives porte le moins de risque, quelle est l’alternative qui promet le meilleur rendement de l’investissement?

Afin d'évaluer les différentes options, l'entrepreneur doit préalablement décider par quel critère les différentes options devraient être évaluées: le profit, le risque, la vitesse de rendement, le montant de l’investissement extérieur, ou la certitude des rendements?

Après le processus qui consiste à trouver le besoin vient le processus qui consiste à satisfaire ce besoin:
Dans la version en ligne un élément multimédia interactif est montré ici.
(bouton)

Développement de l'innovation
Les entrepreneurs introduisent des innovations pour les marchés en créant quelque chose de nouveau et unique. Cependant, ils n'inventent pas. Cet aspect distingue l'entrepreneur de l'inventeur. Les entrepreneurs innovent, ils n'inventent pas.

Le concept d'entreprise
Le concept d'entreprise définit comment l'entrepreneur entend exactement exploiter l'opportunité d'affaires. Il évolue autour des questions importantes suivantes :
*comment la nouvelle entreprise a l'intention de faire un bénéfice ?
*comment l'entreprise entend attirer les clients, les investisseurs et les employés ?
*comment l'entreprise entend éventuellement rembourser l'argent investi dans l’entreprise, les crédits, et les intérêts ?

Les entrepreneurs ont à définir d’où obtenir leur financement, comment organiser et gérer l'entreprise, et comment ressourcer et commercialiser des produits.

La réalisation du Concept
En fondant une nouvelle société et en introduisant de nouveaux produits sur le marché, l'entrepreneur met son concept en action. Pour toute idée entrepreneuriale, la réponse de la clientèle aux nouveaux produits est le crucial baptême du feu.
De nombreux entrepreneurs potentiels ont mis au point les idées les plus brillantes qui, pour une raison ou une autre ne voient jamais la lumière du marché. Apparemment, la tâche de réalisation d’un bon concept n'est pas moins pénible que de générer des idées entrepreneuriales prometteuses.
En effet, les entrepreneurs qui réussissent doivent trouver le besoin et le satisfaire.

Organiser
L'entrepreneur doit établir une organisation commerciale adaptée au but de l'entreprise. Comment l'entreprise conduit t -elle ses affaires? Emploiera-t-elle du personnel ou fera-t-elle plutôt appel à des free lancers indépendants? Qui prendra les décisions dans l'entreprise et qui va allouer les responsabilités?

Production / approvisionnement
Une question typique dans cette étape du processus entrepreneurial est la suivante:
la nouvelle entreprise devrait-elle faire son propre produit en commençant par une auto production ou devrait-elle plutôt approvisionner des produits d'autres sociétés. Depuis le lancement l'entrepreneur doit décider de faire- ou- faire faire car fondamentalement ceci influence toute l'organisation de l'entreprise.

Marketing / Ventes
Avant que la nouvelle entreprise ne serait en mesure de vendre ses produits ou services, l'entrepreneur doit se prononcer sur la façon de commercialiser les produits. Comment les produits devraient-ils être lancés sur le marché, comment peuvent-ils être annoncés et à quel prix devraient-ils être commercialisés? C’est une partie importante du processus qui consiste

à trouver une réponse à la question comment une entreprise entend vendre ses produits? Qui seront les clients potentiels?
Où s'attendront-ils à trouver le produit et à quel prix seraient-ils prêts à l'acheter? Comment le client se procurerait-il les produits (par exemple dans les magasins, via Internet, en catalogue) et comment les produits arrivent-ils au client (par exemple sur le comptoir, la livraison des articles ou le picking dans le stock)?

Le financement
Le financement est un processus qui accompagne l'entrepreneur pendant presque la durée de vie entière de l'entreprise. La nouvelle entreprise doit s'assurer qu'elle est toujours financièrement capable d’honorer ses engagements. Afin d'atteindre cet objectif, l'entreprise devra lever des fonds suffisants correspondants à ses besoins financiers soit en attirant les banques, les investisseurs, les actionnaires, ou grâce aux recettes provenant des produits vendus. Une fois que des fonds suffisants ont été levés, la société cherchera de nouveau à correspondre les flux de fonds avec les besoins financiers dans le futur.

Le Contrôle
C’est l'une des tâches essentielles de gestion pour contrôler les processus de gestion. Afin de contrôler efficacement l'entreprise, l'entrepreneur doit fixer des objectifs pour chaque étape du processus. En fixant des objectifs réalistes, et en comparant constamment la situation réelle avec la situation projetée, l'entrepreneur cherche à éviter les écarts entre les deux.

L’esprit Entrepreneurial

Résumé
La perception historique des activités entrepreneuriales a subi des changements considérables. Alors qu’à sa naissance quatre cents ans plutôt l'entrepreneur était considéré comme un commerçant qui a entrepris une affaire nouvelle, risquée et donc avantageuse, Le terme est utilisé aujourd'hui dans un sens plus orienté vers le marché. Sous la notion moderne de l'entrepreneuriat, les entreprises qui prennent des risques ne sont pas toutes qualifiées d'entrepreneuriales. Aujourd'hui, l'aspect de la prise de risque est devenu une condition nécessaire, mais pas suffisante pour la définition. Au lieu de cela, d'autres critères ont été introduits pour distinguer les activités entrepreneuriales d'autres activités de gestion ou des activités liées au business.

Les entrepreneurs lancent de nouveaux et uniques produits et services sur les marchés.
Afin de remplir cette fonction, les entrepreneurs doivent trouver des marchés avec une demande non satisfaite, et ont pour tache de satisfaire ce besoin avec des innovations utiles à leurs clients.

Le processus entrepreneurial reflète la compréhension actuelle de l'entrepreneuriat comme il se compose de deux parties vitales: celle de trouver le besoin et celle de le satisfaire. Alors que
le premier se concentre sur la meilleure façon de trouver un besoin dans le marché, la seconde étape tourne autour la manière dont l'entrepreneur peut satisfaire ce besoin. Trouver le besoin et le satisfaire sont les deux aspects nécessaires de toute activité entrepreneuriale.

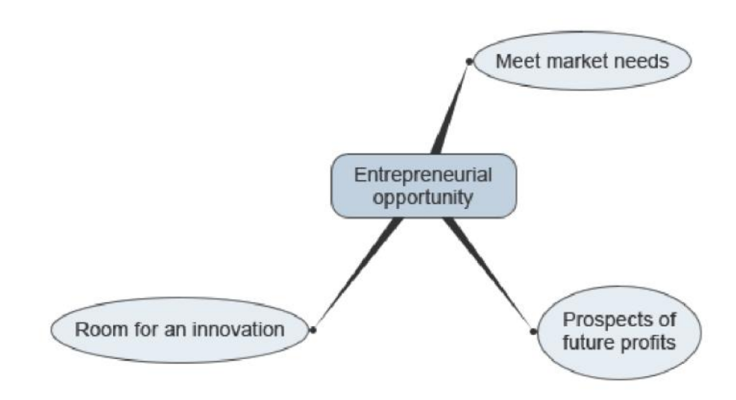
L'Esprit entrepreneurial - fenêtre spéciale

Une innovation radicale est un nouveau produit qui n'est pas basé sur l'affinement ou le développement d'une technologie existante, mais basé sur une technologie jusque-là inconnue ou non utilisée. Les innovations radicales sont généralement opposées à l'innovation incrémentale qui s'appuie sur les petits développements des technologies existantes et portent donc seulement un petit degré d'innovation

L’opportunité entrepreneuriale

Dr. Frank Boy

Contact: Lübeck



Start

Copyright

Vue d'ensemble

Les entrepreneurs sont, par-dessus tout, des chercheurs d’opportunités : ils voient des occasions que d'autres ne voient pas et ils prévoient des succès où d'autres ont tendance seulement à voir des problèmes. La capacité de détecter et de découvrir des occasions d'entreprendre pour des produits, des services, ou des processus de production est la condition sine qua non pour toutes les activités d'entrepreneur. Un entrepreneur incapable de trouver une occasion appropriée d'entreprendre échoue avant d’avoir même commencé

Mais qu’est-ce exactement une opportunité d’entreprendre ?

Dans la section suivante vous apprendrez des caractéristiques spécifiques des opportunités entrepreneuriales, vous verrez comment ces opportunités se manifestent et se développent comme vous comprendrez comment ces occasions peuvent être détectées.

Ce chapitre va vous permettre une meilleure compréhension de l'entrepreneur, ce chercheur d’opportunité qui suit constamment les tendances et les changements et transforme ces changements en de nouvelles occasions d'affaires. En fait, cette partie du cours est conçue pour présenter l’un des outils les plus importants dans la boîte à outils de l'entrepreneur, à savoir celui de « veille aux opportunités ». Pouvons-nous développer cette veille ? Quelle est le comportement d’entrepreneur chercheur d’opportunités ? Et par-dessus tout : Comment les entrepreneurs peuvent-ils apprendre à détecter des opportunités ?

Objectifs d’apprentissage :

A la fin de ce chapitre, on sera capable de :

- Décrire une opportunité entrepreneuriale
- D’expliquer pourquoi il est crucial que l’entrepreneur soit un découvreur d’opportunité
- D’argumenter la manière avec laquelle l’entrepreneur trouve une opportunité qui lui convienne
- Distinguer une opportunité entrepreneuriale et une idée entrepreneuriale

Table des matières



Durée

Durée

12 heures d’enseignement sont requis

1 Introduction



Exemple

,

Bob Haverman a fondé sa première entreprise quand il a étudié l’administration des affaires à l’université de Stanford à l'âge de 19 ans. En préparant son mémoire de fin d’études, il a découvert combien ses camarades n’appréciaient pas la recherche bibliographique et la collecte des informations des différentes bibliothèques. Fouiller dans les livres, rechercher de sources bibliographiques et reproduire des textes, beaucoup de ses camarades d'études ont considéré ces activités comme un travail répétitif insensé et une sorte de perte de temps.

Bob a senti que ça pourrait être une occasion d'entrepreneur mais il a dû trouver une réponse à la question importante : ses camarades d'études désiraient-ils et sont ils capables de payer pour avoir ses services ? Oui, il a découvert qu’ils désiraient obtenir quelque aide. Et oui, de nouveau, ils ont été enclins à payer pour le service, mais malheureusement ils n'avaient pas ou seulement très peu de moyens pour payer ces services.
Face à ce problème, Bob s’est demandé : Comment pourrait-il ramasser de l’argent auprès de ses camarades d'études pour son service sachant que la plupart d'entre eux n'avaient pas de ressources financières adéquates?

Alors un jour Bob s'est rendu compte que chaque nouveau mémoire écrit par l’un de ses camarades pourrait être utile à d‘autres et pourrait constituer une source de revenu. L'idée est née pour offrir l'aide contre les droits de publication des mémoires. Donc Bob a organisé une équipe d'assistants constituée principalement par des étudiants dans leurs premières années et désireux de gagner de l'argent. Les droits d’éditions des mémoires sont vendus aux maisons d’éditions et les mémoires sont publiés sur Internet contre une certaine somme d’argent.

Bob Haverman a établi ses services à la plupart des Universités américaines et envisage d'étendre son service à l'Europe.

Qu’est ce qu’on apprend de cet exemple?

L'exemple est conçu pour présenter «l'opportunité entrepreneuriale» et pour la distinguer de «l'idée entrepreneuriale». En fait, l'exemple de Bob Haverman pourrait être divisé en deux histoires distinctes. Alors que la première partie nous définit l'opportunité entrepreneuriale, la deuxième partie nous donne un aperçu sur la manière avec laquelle l'entrepreneur entend exploiter l'opportunité
Bob a détecté une opportunité dans ce qu'on pourrait appeler « l’aversion des étudiants contre le travail répétitif » ou « la paresse naturelle de l'espèce humaine ». Mais ni l'aversion des étudiants contre le travail répétitif, ni la paresse ne sont suffisantes pour décrire l’opportunité entrepreneuriale de Bob. Il a détecté une zone dans le vaste domaine de l’aversion des étudiants contre le travail répétitif qui semblait être si pénible et difficile pour les étudiants qu'ils étaient prêts à payer pour une solution facilitant leur charge de travail. Une réelle opportunité entrepreneuriale avait été découverte.

Maintenant, il peut y avoir des milliers de façons différentes pour exploiter cette opportunité. La plupart de ces idées auraient probablement échoué si la solution proposée ne correspondait pas aux conditions spécifiques des étudiants : ils étaient prêts à payer, mais n'avaient aucun moyen de le faire. Alors ce fut le mérite de Bob de trouver une solution qui serait de fournir le service demandé, mais sans mettre toute charge financière sur les épaules des étudiants. Une bonne idée d’affaire est née.

2 Les Opportunités Entrepreneuriales versus Idée Entrepreneuriale : Première Différentiation

L’histoire de l’aventure de Bob Haverman nous a permis de différencier l'occasion entrepreneuriale de l'idée entrepreneuriale. Cette distinction semble nécessaire car la littérature disponible sur ce point est assez confuse et les deux termes sont souvent mélangés. Certains auteurs affirment que les opportunités entrepreneuriales sont équivalentes à des idées, d'autres estiment le lancement de nouveaux produits ou services comme une opportunité entrepreneuriale.

Une opportunité entrepreneuriale représente des circonstances favorables pour un entrepreneur de lancer de nouveaux produits ou services. Elle peut généralement être décrite comme un problème non résolu ou comme des besoins insatisfaits. L'opportunité peut exister même sans une solution possible au problème détecté. L'opportunité cessera d'exister dès qu'un esprit astucieux introduit un produit qui comble la lacune ou résout le problème.

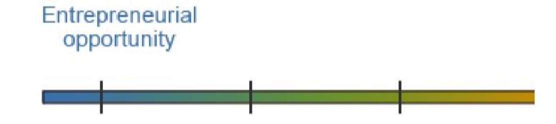
Une idée entrepreneuriale, en revanche, se construit autour des solutions possibles à un problème et peut être déclinée en termes de nouveaux produits, services ou procédés. L’idée est l’aboutissement d’une opportunité car elle permet d’offrir une (ou peut être plusieurs) réponses.



Rollover

In the online version an interactive multimedia element is shown here

L’opportunité entrepreneuriale et l'idée entrepreneuriale forment les deux facettes de la même médaille : un côté représente les chances qui sont restées préservées et inexploitées. L'autre côté représente ce que l'entrepreneur peut faire afin de profiter de ces opportunités. Dans une entreprise l’opportunité et l’idée se joignent et forment une seule entité. Tout comme l'agriculteur qui doit se décider avec quelles graines il va semer son champ afin d’optimiser le rendement, l'entrepreneur doit choisir une idée qui va le mieux avec une certaine opportunité.



Cependant, une opportunité n'est pas synonyme de l'idée entrepreneuriale. Sur une échelle de temps, la reconnaissance de l’opportunité se présente avant le développement d’une idée adaptée. Tandis que l’opportunité montre qu’il ya possibilité de faire des affaires, l'idée entrepreneuriale se concentre sur la façon de tirer profit de ces possibilités. En général, il peut exister plus d'une idée viable à exploiter pour une seule et même opportunité.
La recherche empirique montre que l'analyse approfondie de l'opportunité est la condition nécessaire (mais pas la suffisante) pour réussir plus tard dans la nouvelle entreprise. En effet, des lacunes dans les phases de l'analyse de l'opportunité peuvent entraver le succès de l'entreprise..

Ucbasaran 2003, p. 231-26

3 Définition D’une opportunité Entrepreneuriale

L’une des plus importantes compétences en affaires, et qui reste encore sous-évaluée, est la capacité à reconnaître, de développer, ou de créer des opportunités entrepreneuriales intéressantes pour les produits, services ou procédés de production. Mais qu’est ce qu’exactement une «opportunité entrepreneuriale»?

Bragg and Bragg 2005, p 5

“ Dans la forme la plus élémentaire, ce qui pourrait plus tard être appelé une «opportunité», se trouvent les besoins du marché mal définis, ou dont les ressources potentielles sont non ou mal employées. Ces dernières peuvent inclure des technologies de base, des inventions pour lesquelles aucun marché n'a été défini, ou des idées de produits et services.”

Kirzner 1979



L’opportunité entrepreneuriale : Première partie



Fig. 1: The entrepreneurial opportunity - first part

L’opportunité entrepreneuriale décrit les circonstances favorables au sein d'un marché ou une industrie prometteuse d’un bénéfice futur à l'entrepreneur. Shane précise que les opportunités entrepreneuriales sont «des situations dans lesquelles une personne a une chance de présenter un produit qui génère plus de revenus que les coûts pour produire». Selon cette définition, les «perspectives de bénéfices futurs» établissent l’opportunité entrepreneuriale. Mais est-ce que la possibilité de réaliser un bénéfice futur est un critère suffisant pour définir l’opportunité entrepreneuriale?

Shane 2005 , p 20



Image

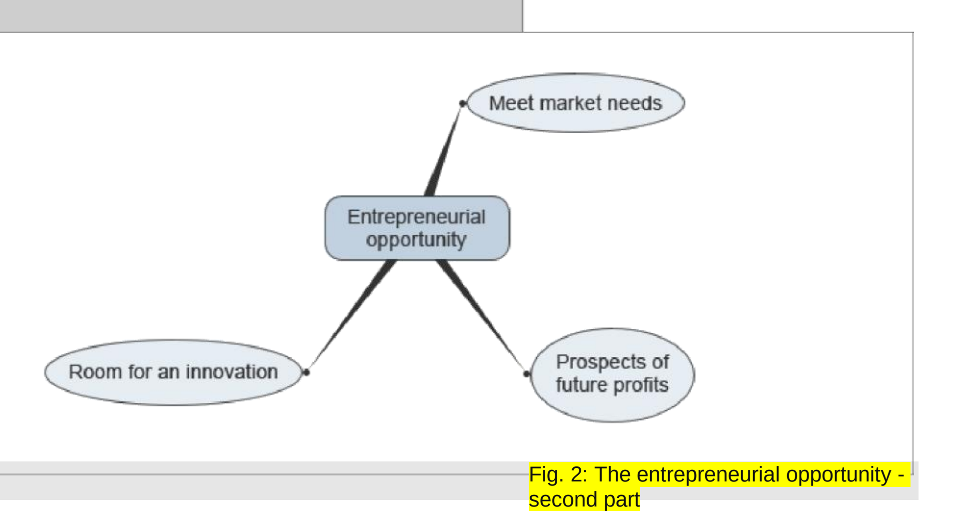


Fig. 2: The entrepreneurial opportunity - second part

Probablement pas! Un exemple rendra notre attitude critique envers la définition proposée. Est-ce qu'un chef de cuisine, par exemple, qui - dans l'espoir de réaliser un bénéfice - ouvre un restaurant, est en train d'exploiter une opportunité entrepreneuriale ? Il est présumé avoir du bon sens et reconnait les types de plats à offrir à ses clients pour gagner sa vie. Le chef pourrait estimer qu'il a trouvé une opportunité entrepreneuriale lui permettant un bénéfice futur.

Utiliser le critère du profit futur suggéré précédemment semble insuffisant pour distinguer les opportunités entrepreneuriales et les opportunités rentables. Un aspect crucial de l'entrepreneuriat est maquant : c'est l'innovation. Introduire simplement une copie d'un produit ou service existant ne peut pas être considéré comme une opportunité entrepreneuriale car il ne s'agit pas d'offrir quelque chose de nouveau ou d'innovant.

Important Une opportunité du type «encore plus » ne sera pas considérée dans notre contexte comme une opportunité entrepreneuriale.


Image

L'opportunité entrepreneuriale – Troisième partie

La définition de l'opportunité entrepreneuriale doit se distinguer fondamentalement de ce qu'on pourrait appeler « opportunités d'affaires profitables ».

Schumpeter, l'un des premiers à avoir tenté de définir l'opportunité entrepreneuriale, la considère comme la chance pour un entrepreneur à répondre aux besoins du marché grâce à une combinaison innovante de ressources. Ainsi, Schumpeter a introduit deux aspects importants dans la définition de l'opportunité entrepreneuriale ; à savoir les besoins du marché et l'innovation. Cependant, la définition de Schumpeter laisse la question de la profitabilité future sans réponse, ce qui pourrait conduire à une imprécision dans la définition. Ainsi, dans ce cas une opportunité qui ne promet pas un gain futur serait faussement considérée comme une opportunité entrepreneuriale.

Schumpeter 1934

Définition

La définition, que nous utiliserons dans le reste du cours, sera donc de combiner les trois éléments de l'opportunité entrepreneuriale :

- Possibilité de réalisation d'un profit futur
- Répondre aux besoins du marché
- Introduire une innovation

Une opportunité entrepreneuriale est la chance pour un entrepreneur de réaliser un bénéfice futur en introduisant une innovation avec l'intention de répondre aux besoins du marché.

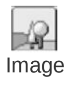
4 Les conditions d'une opportunité entrepreneuriale profitable

Table de matières



Sur la base de ces trois éléments de définition (possibilité de réalisation d'un profit futur, réponse aux besoins du marché et introduction d'une innovation), les conditions de l'existence d'une opportunité entrepreneuriale sont réunies.

4.1 Répondre aux besoins du marché


Image



Répondre aux besoins du marché

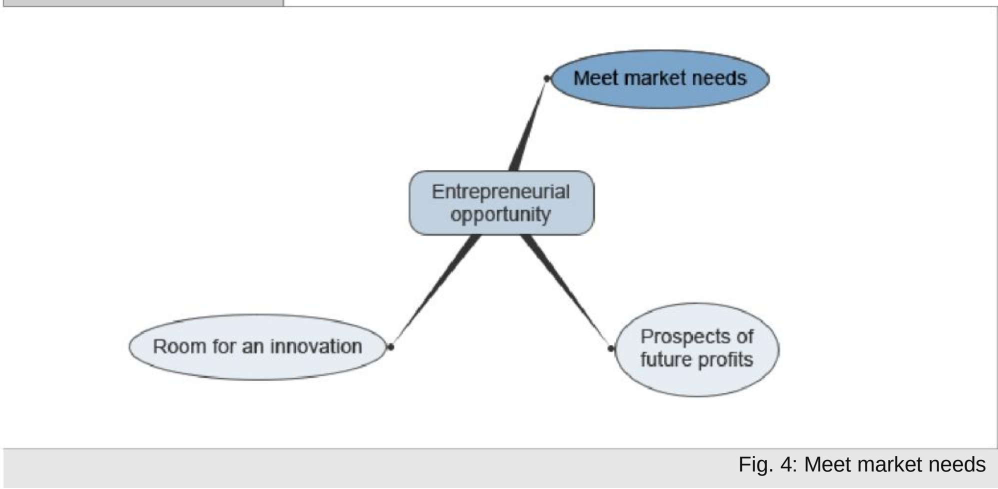


Fig. 4: Meet market needs

Des circonstances favorables qui pourraient représenter une opportunité entrepreneuriale peuvent se manifester d’une part du coté de la demande « **opportunités orientées résolution de problèmes** » et d’autres part du côté de l'offre « **opportunités orientées proposition de solutions »**. Dans le premier cas, l'entrepreneur prend connaissance d'un problème tout comme les consommateurs qui lui font confiance pour trouver une solution adaptée à leur problème. Dans le deuxième cas il s’agit de l’exploitation d’une percée technologique que l'entrepreneur adapte et met sur le marché.

Hougaard 2005 , pp 28-29

Opportunités orientées résolution de problèmes

La constation du consommateur d’un décalage entre la situation actuelle et la situation souhaitée favorise l’émergence d’opportunités orientées résolution de problèmes.

L’inconfort ressenti par le consommateur est dû au décalage entre l’offre et la demande qui prend la forme de problèmes non résolus. Il peut s’agir de besoins non satisfaits ou d’offre non satisfaisante. Le consommateur est désormais insatisfait et éprouve le besoin de consommer autre chose que ce qui est offert. En effet, si aucun produit ou service offert sur le marché n’arrive à résoudre l’état d’inconfort du consommateur, alors il s’agit désormais d’un besoin à part entière.

Shane 2005, p 64

Mais est-ce que tous les problèmes des clients, les besoins ou les décalages entre l'offre et la demande dans le marché représentent des opportunités entrepreneuriales ? Fondamentalement oui, mais à condition qu'ils remplissent une seconde condition : ils doivent être pertinents pour les clients.


Definition Un problème est considéré comme «pertinent» lorsque les clients sont prêts à dépenser de l'argent, du temps ou autres ressources précieuses pour résoudre ce problème.

Opportunités orientées proposition de solutions

Des circonstances favorables peuvent aussi émerger du côté de l'offre. Un exemple typique est la mise en place d'une invention qui à première vue semble être totalement inutile et ce n'est que lorsque un entrepreneur averti cherche une nouvelle application pour cette nouvelle technologie inventée qu'elle se transforme en une opportunité entrepreneuriale.

Une opportunité entrepreneuriale peut avoir comme source une percée technologique, une innovation de procédé, un nouveau matériau ou encore une combinaison entre eux. En effet, contrairement aux opportunités orientées résolution de problèmes, il n'ya aucun problème spécifique du client à résoudre. Au lieu de cela, l'émergence d'une nouvelle solution à un problème encore inconnu déclenche le processus entrepreneurial. La possibilité d'entreprise découle de la question: Que peut faire cette nouvelle technologie ? Quels autres problèmes pourrait-elle résoudre ? Qui d'autre pourrait être intéressé par cette solution innovante?

Les opportunités entrepreneuriales orientées proposition de solutions sont souvent issues de la recherche scientifique. Des médicaments, matériaux… sont développés sans pour autant être programmés à l'avance. La recherche scientifique permet de découvrir fortuitement de nouveaux produits.

Ardichvili et al. 2003, p. 105-123


Image

Répondre aux besoins du marché

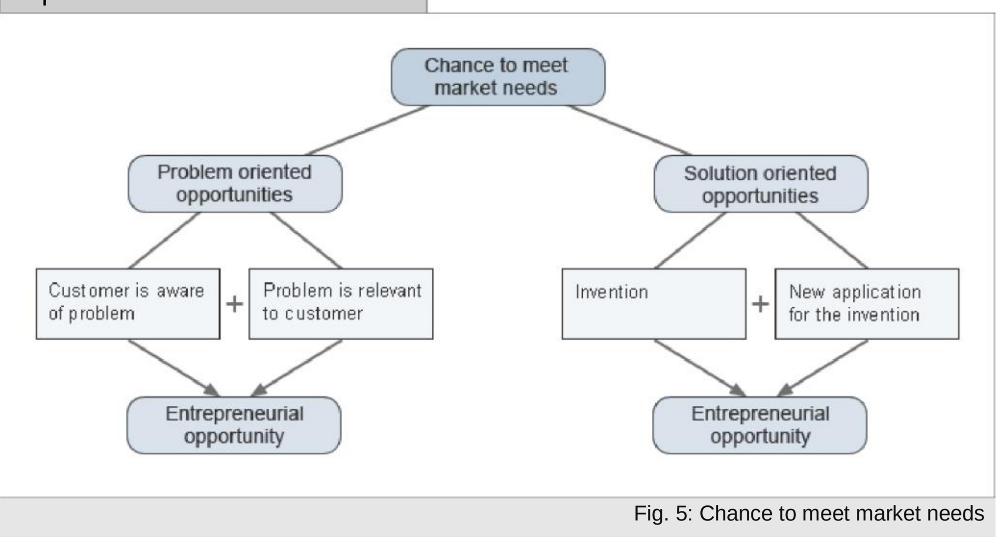
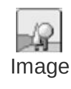


Fig. 5: Chance to meet market needs

4.2 Possibilité de réalisation d’un profit futur


Image



Les perspectives de bénéfices futurs

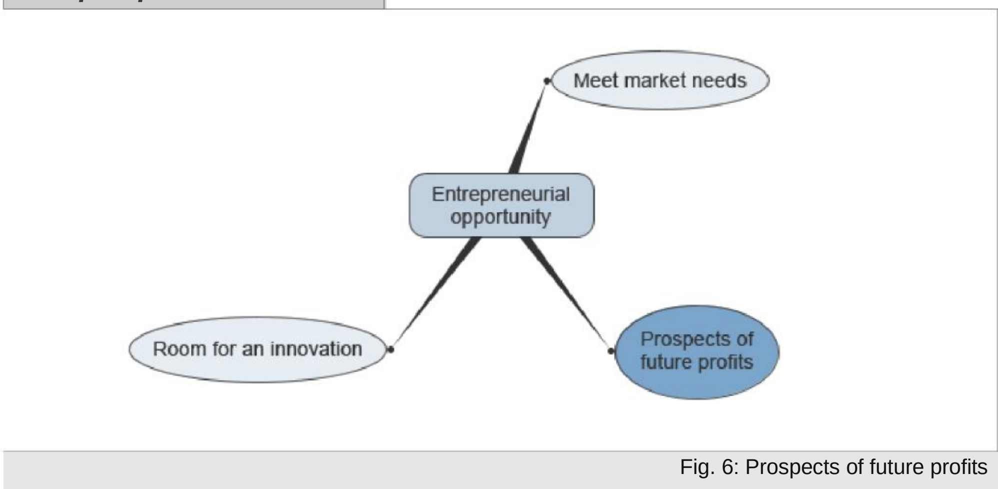


Fig. 6: Prospects of future profits

Les perspectives d'un bénéfice futur dépendront de la prédisposition des clients à payer pour résoudre leurs problèmes. Dans ce qui suit quelques-uns des facteurs les plus déterminants :

Le problème doit être pertinent pour le consommateur

Les perspectives d'un bénéfice futur sont tributaires des conditions suivantes : premièrement les clients doivent avoir une prise de conscience de leur problème comme ils doivent être conscients qu'une solution à ce problème représente une valeur.

- Existence d'un besoin ou d’un problème spécifique qui n'a pas été résolu de manière satisfaisante par d'autres produits. En effet, plus les besoins sont génériques plus des solutions alternatives sont possibles. Par conséquent plus de concurrence pour la même opportunité.
- La conscience du problème : Les clients sont ils conscients de leurs problèmes ou c’est à l'entrepreneur de leur faire prendre conscience de l'existence du problème ? Les problèmes ne sont pas nécessairement nouveaux, ils peuvent être latents. Elles prennent la forme d'habitudes bien ancrées, d’idées reçues …. Dans ces cas l'entrepreneur devra informer les clients de l'existence et de la pertinence de leurs problèmes. La campagne de sensibilisation peut entraîner des coûts supplémentaires (marketing, publicité, relations publiques) qui auront un impact négatif sur les bénéfices futurs.

▪

- Disposition à payer pour la solution: Est-ce que la solution du problème représente une valeur ajoutée aux clients ? Dans quelle mesure le problème exerce-t-il une pression sur les clients ? comment veulent-ils résoudre le problème ?

  Hougaard 2005 , p 55

Durée d'une opportunité

Combien de temps le besoin va-t-il durer? Ne s'agit t-il pas d'un simple phénomène de mode qui va passer avant qu'il soit exploité de façon rentable? En règle générale l'opportunité devrait durer assez longtemps pour que l'entrepreneur puisse l'exploiter et la rentabiliser.

Certains auteurs stipulent que l'opportunité devrait être de longue durée. Mais plus souvent des niches apparaissent quand les consommateurs prennent conscience d'un nouveau besoin et elles disparaissent peu de temps après la satisfaction du besoin ou quand il y a un changement d'intérêt. En effet, une question s'impose : Est-ce l'opportunité devait durer assez longtemps pour être exploitable ?

Rwigema 2004 , p 161

L'importance de l'opportunité

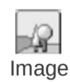
L'importance de l'opportunité influence fortement les profits potentiels futurs. En effet, l'importance de l'opportunité est déterminée par :

- Le nombre des clients potentiels
- La prédisposition des clients à payer pour résoudre leurs problèmes

Le nombre de clients potentiels est lié au nombre de personnes qui sont conscientes d'avoir un problème et sont prêtes à payer pour lui trouver une solution. Le chiffre d'affaires qu'on espère réaliser sur un client potentiel dépend du poids du problème qui pèse sur ce dernier et de la facilité à trouver des alternatifs pour satisfaire ces besoins.

Le premier entrepreneur qui découvre une opportunité entrepreneuriale se trouvera désormais dans une position de monopole. En l'absence de concurrents et avec peu d'alternatives sur le marché l'entrepreneur peut théoriquement dicter les prix, les qualités et les quantités.
L'aptitude à garder le secret d'une opportunité et de mettre des barrières à l'entrée à des concurrents potentiels influence directement les profits potentiels futurs.

4.3 Introduire une innovation


Image

Room for an innovation

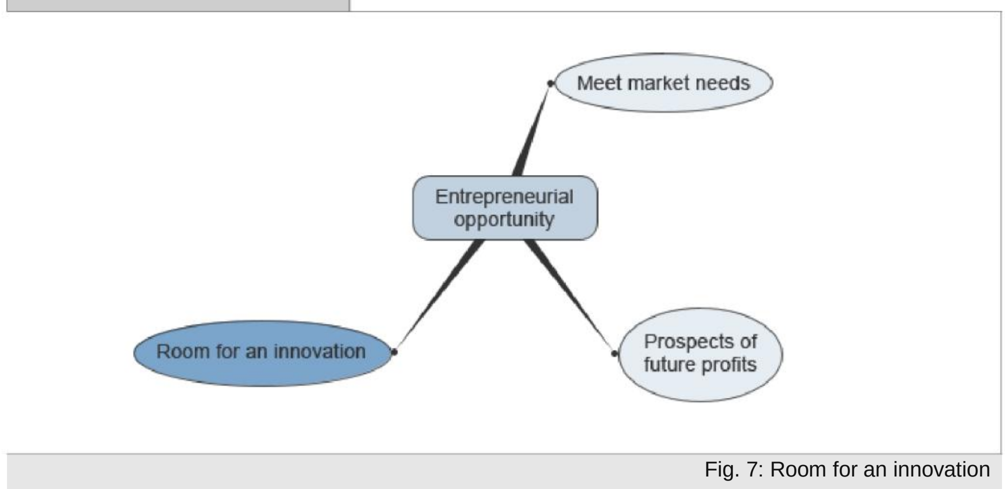


Fig. 7: Room for an innovation

Une opportunité est qualifiée «d'entrepreneuriale» quand elle offre une chance d'introduire une nouvelle combinaison de facteurs de production (par exemple du travail, de la matière première). Ces innovations, pour être qualifiées de telles, ne doivent pas être une combinaison classique de ressources ni des solutions déjà utilisées.

Dollinger 2003 , pp 12 ff

Ainsi, cet élément de «l'unicité» ou de «nouveauté» dans notre définition nous permet d'exclure tous les cas de produits ou services qui ont déjà été préalablement introduits sur le marché « me too ». Une opportunité entrepreneuriale se manifeste quand l'entrepreneur a une chance d'être parmi les premiers à accéder au marché tout en proposant une innovation exclusive aux clients. En effet, dès que la nouvelle combinaison de ressources devient standard sur le marché, l'opportunité entrepreneuriale prend fin.

5 Les sources des opportunités

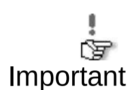
Comment les nouvelles opportunités apparaissent-elles ? Pourquoi émergent-elles? Où peuvent-elles se développer?

Ces questions nous amènent à étudier les sources des opportunités entrepr eneuriales.

Mullins a utilisé quatre catégories pour différencier les sources d’opportunité:

- opportunités dont l’origine provient des micros tendances
- opportunités dont l’origine provient des besoins futurs et des désirs des consommateurs
- opportunités dont l’origine est la recherche scientifique
- opportunités transférables de secteurs d’activités différents

Mullins 2006, p. 47


Important

Les quatre catégories proposées peuvent être réduites par le fait que le «changement» est à l'origine d'une opportunité : le changement dans l'environnement macro-économique, le changement dans le comportement des clients, les changements dans les connaissances scientifiques ou encore le changement qui se produit dans les marchés différents.

D’un autre coté, Il semble y avoir un consensus général parmi les auteurs que « le changement » est une condition nécessaire mais pas suffisante pour l'existence d'une opportunité. Le changement semble être le mouchard d’une opportunité et en même temps il doit être effectif et impacte considérablement les clients.

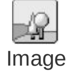
Les changements dont l’impact sur les clients est le plus vraisemblable sont :

- les changements qui modifient les besoins et les désirs
- les changements qui conduisent à de nouvelles solutions aux problèmes perçus
- les changements qui entrainent de nouveaux problèmes, des écarts ou des incohérences

Abstraction faite de ce qui précède, toutes les opportunités entrepreneuriales sont construites sur des besoins non satisfaits qui peuvent aussi être interprétés comme des problèmes des clients ou encore des écarts entre une situation souhaitée et une situation réelle. Donc on peut se limiter à se demander où, pourquoi et comment les problèmes et les changements sont pertinents aux clients.

5.1 Les problèmes comme source d'opportunités entrepreneuriales

Les opportunités entrepreneuriales apparaissent quand les besoins des clients ne sont pas ou sont partiellement satisfaits : les clients perçoivent un écart entre ce qu'ils auraient vraiment aimé avoir et ce qu'ils ont réellement obtenu. Les opportunités peuvent avoir comme socle les besoins qui sont évidents pour le client ou sur des besoins latents. Pour l'entrepreneur, les deux sources d'opportunités représentent un défi très différent et impliquent des procédures d'exploitation très différentes


Image

Les opportunités entrepreneuriales

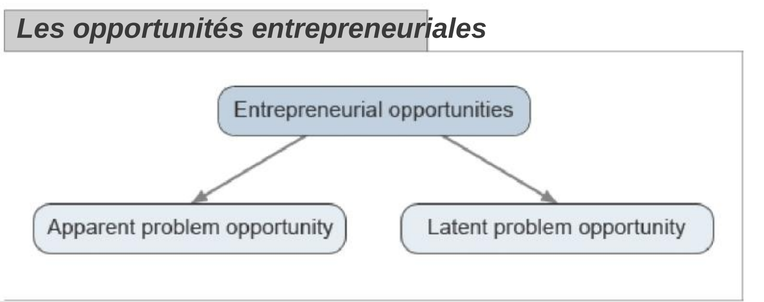


Fig. 8: Les opportunités entrepreneuriales

Les opportunités entrepreneuriales issues des problèmes apparents : Les clients sont conscients d'un écart entre la situation souhaitée et la situation existante. Ils savent qu'il y a un problème et ils sont parfois incapables de le définir. Par exemple, les personnes âgées utilisateurs de téléphones portables ont souvent un problème avec des touches tactiles qui sont pour eux trop petites.

Dans le cas de problèmes apparents, les clients pourraient ou non imaginer une solution à leurs problèmes (dans l'exemple des utilisateurs âgés de téléphones portables, il pourrait s'agir de claviers et d'écrans plus grands).

Les opportunités issues des problèmes apparents lancent le défi à l'entrepreneur de présenter une meilleure solution aux problèmes déjà cernés. Ardichvili et Al appellent ce processus « procédure de résolution de problèmes » : le problème est plus ou moins bien défini et c'est à l'entrepreneur de proposer une solution. Le nouveau produit permet de résoudre un problème à la fois existant et apparent.

Ardichvili et al. 2003, p. 105-123

Dans le cas des **opportunités entrepreneuriales issues des problèmes latents**, l'entrepreneur est confronté à une situation où les clients potentiels ne sont mêmes pas conscients de l'existence d'un problème. Ce n'est qu'avec l'émergence d'une solution qu'ils commencent à prendre conscience de l'existence de leurs problèmes.

Exemple :

Pendant des générations, on ouvrait les portières des voitures par l'insertion d'une clé dans la serrure de la porte. Cela était particulièrement gênant quand on a les deux mains chargées de sacs à provisions. La solution à ce « problème latent » était en vue lorsque les constructeurs automobiles ont proposé des clés de voiture de contrôle à distance –une sorte de télécommande-. Mais, est-ce que ces clés ont résolu tous les problèmes d'ouverture d'une porte de voiture ? De loin non ! Les propriétaires de voitures devraient encore trouver la télécommande et appuyez sur le bouton pour ouvrir les portes de leur voiture. Le problème latent n'a été que partiellement résolu par la télécommande. En fait, la télécommande a ouvert le champ pour une nouvelle opportunité entrepreneuriale issue d'un problème latent. La prochaine génération de clés de voiture peut déjà être envisagée : les portières seront ouvertes sans une clé ni télécommande et ce sera peut être par la reconnaissance vocale ou même par le simple toucher, qui sait ?

5.2 Le changement comme source d'opportunité

Table des matières

Les opportunités émergent quand des changements soudains et intenses dans l'environnement des affaires se produisent.

Le changement est la plus importante source d'opportunités entrepreneuriales.

L'introduction d'e-mails ou de SMS, par exemple a considérablement changé la façon avec laquelle les gens communiquent. L'avènement des nouvelles technologies de télécommunication ont en effet non seulement bouleversé la communication mais ont permis aussi à des start up - jusque-là inconnue- de devenir leaders sur le marché mondial dans ce nouveau segment de marché.

Les changements dans l'environnement des affaires offre des opportunités pour les entrepreneurs dont les entreprises sont structurées et ayant des ressources, stratégies et organisation.

En effet, le changement favorise les entrepreneurs qui veulent entrer sur un marché car ils sont plus souples pour ajuster leur offre aux nouveaux marchés et à l'évolution de la demande. En revanche, l'absence de changement favorise les entreprises existantes, empêche les nouvelles entreprises ayant de nouvelles idées pour entrer sur le marché et conduit finalement à la stagnation dans l'industrie.

« Les entrepreneurs perçoivent le changement comme un signe de bonne santé et une norme »

Drucker 2005 , p 25

Le bouleversement dans l'environnement des affaires rend les opportunités entrepreneuriales possibles. Là où il y a changement, les vieilles solutions ne semblent plus fonctionner : De nouvelles solutions doivent être développées et adaptées à la nouvelle situation. C’est ainsi que de nouvelles opportunités émergent !. En effet, Le nouveau entrant sur le marché s'avère souvent être dans une meilleure position pour saisir les opportunités en proposant de nouvelles solutions car il n’a pas investi massivement dans des marchés obsolètes il est aussi flexible pour repérer le changement et développer une stratégie visant à répondre aux nouveaux besoins et à une nouvelle conjoncture.

5.2.1 Les types de changement selon Shane

Selon Shane il existe quatre sources d’opportunités :

1. Les changements technologiques
2. Les changements politiques et réglementaires
3. Les changements sociodémographiques
4. Les changements dans la structure d’une industrie
5. Changement du comportement de consommation : attitudes et perception

1. Shane 2005 , p 20

Nous avons ajouté un cinquième type de changement que nous considérons aussi important

5. Changement du comportement de consommation: attitudes et perception

5.2.1.1 Les changements technologiques

Les innovations et particulièrement celles qui s'appuient sur un changement radical des technologies de base changent profondément les marchés et les structures de l'industrie car ils ont un effet durable et irréversible sur la demande et sur l'offre (les coûts de production et de consommation, de nouvelles exigences de qualité et les attentes futures des consommateurs). Par exemple, l'innovation des moteurs de voitures hybrides a entraîné un changement dans le design automobile et des procédures de fabrication et a donné lieu à de nouvelles stations-service et aura sans doute un impact considérable sur la compétitivité des voitures non- hybrides.

Une fois une nouvelle technologie a été acceptée et considérée comme avantageuse par les clients, l'ancienne technologie est condamnée à être remplacée. Cette transformation peut rendre les entreprises existantes potentiellement obsolètes, si elles ne s'adaptent pas et si elles restent inflexibles.

5.2.1.2 Les changements politiques et réglementaires

La déréglementation d'un secteur d’industrie qui a déjà été soumis à une réglementation très stricte ouvre de nouvelles opportunités entrepreneuriales. Par exemple, la déréglementation des services de livraison postale a permis a de nombreuses nouvelles entreprises à se former et de proposer des services améliorés à moindre coût aux clients. La déréglementation élimine les obstacles bureaucratiques et administratifs et permet l’accès à des marchés jusque là verrouillés.



Les nouvelles réglementations peuvent profondément influencer une certaine industrie. Par exemple, l'industrie automobile a été confrontée ces dernières années à un ensemble de réglementations environnementales et de sécurité. Les entrepreneurs innovants ont anticipé ces changements réglementaires et ont commencé à élaborer une réponse avant tout le monde.

Dans bien de cas, le changement peut être prévisible. Cela est particulièrement vrai pour l’exemple des règles de sécurité qui ont été introduites avec succès dans certains pays tout en incitant d'autres pays à suivre le changement. Les casques de vélo ont été rendus obligatoires dans certaines parties de l'Europe, les autres pays de la CEE ont très rapidement suivi la tendance.



5.2.1.3 Les changements sociodémographiques

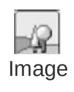
La plupart des pays industrialisés occidentaux sont actuellement confrontés à un déséquilibre démographique: Les jeunes couples ont désormais moins d'enfants et en même temps la médecine gériatrique permet aux personnes âgées de vivre plus longtemps.

Le vieillissement de la société occidentale est un processus lent mais très spectaculaire qui offre de nouvelles opportunités. Alors que les nouvelles technologies sont plutôt adaptées aux attentes de de la jeune génération, les exigences spécifiques des personnes âgées ont été tout simplement négligées. Par exemple, des logiciels dont l'évolution est rapide, les écrans tactiles très compliqués, de petites tailles…

.

Les seniors deviennent de plus en plus exigeants et demandeurs de produits qui leur sont adaptés. L'évolution démographique offre de nouvelles opportunités qui n'existaient pas il y a 30 ou 40 ans.

L'exemple allemand est très révélateur du changement social et se traduit par la diminution de la taille moyenne des ménages. Cette tendance augmenter la demande pour les petits appartements et ouvre ainsi de nouvelles opportunités pour les entrepreneurs qui sont disposés à offrir des produits et des services personnalisés et à l'écoute des ménages réduits



Des ménages de plus en plus petits

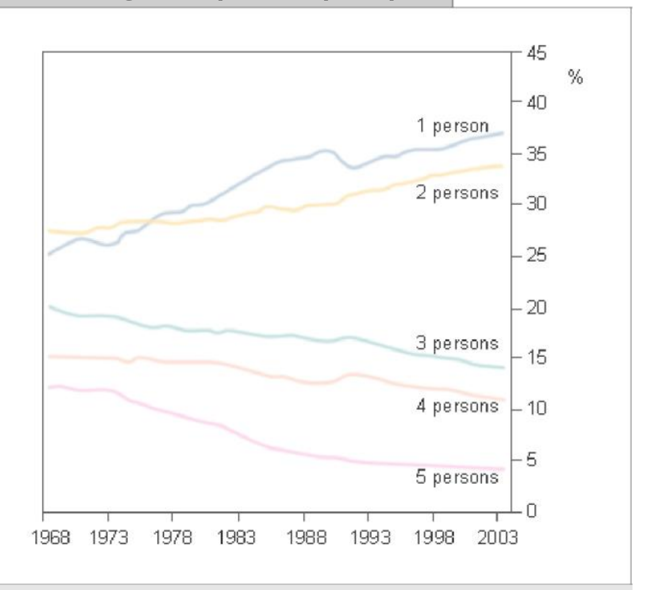


Fig. 9: proportion des petits ménages

Statistisches Bundesamt

5.2.1.4 Les changements dans la structure d’une industrie

La concurrence féroce pourrait modifier la structure d’un secteur. Ainsi, des entreprises disparaissent, d'autres fusionnent et d'autres encore accèdent au marché. Ces types de changements dans la structure d'une industrie influencent la dynamique concurrentielle et permettent à de nouvelles niches de fleurir représentant ainsi de nouvelles opportunités entrepreneuriales.

Par exemple, la position du grossiste comme un intermédiaire entre l'industrie alimentaire et les détaillants en alimentation a disparu au cours des dernières années. Aujourd'hui, l'industrie alimentaire s’adresse directement aux détaillants sans aucun intermédiaire. Pourtant, de nouvelles tâches de coordination de l'offre, d'organisation en juste-à-temps des livraisons ou de contrôleurs de la fraîcheur des produits dans les magasins de détail ont vu le jour et représentent désormais de nouvelles occasions entrepreneuriales.

.

5.2.1.5 Changement du comportement de consommation: attitudes et perception

Un nouveau produit qui répond à un besoin actuel ou latent peut changer le comportement des consommateurs ainsi que leurs préférences. En effet, l'introduction des lecteurs MP3, par exemple, a changé la façon dont les gens écoutent de la musique. Mais le format MP3 a également changé la façon dont les gens pouvaient acheter ou enregistrer leur propre musique. Ce changement de comportement offre de nouvelles opportunités dans d'autres domaines.

L’introduction des vols aériens économiques « low cost » a permis à beaucoup de gens de faire de courts trajets peu coûteux à l'étranger. En effet, les billets d'avion sont devenus accessibles à tous et ont fondamentalement changé les attitudes des consommateurs. De fait un transporteur aérien « low cost » réplique dans son slogan publicitaire : « Voler pour les coûts d'une course en taxi ». Comme un vol pour Majorque coûte moins cher et prend moins de temps que le voyage de Londres à Cornwall, les habitudes et les attitudes de consommation ont changé en s’ouvrant à de nouvelles opportunités.

5.2.2 Les différents types de changement de Drucker

Drucker a une approche quelque peu différente et propose sept sources d'opportunité:

- Les imprévus
- Les incongruités
- Les nouvelles connaissances
- Les besoins des processus intermédiaires
- La structure des marchés et des industries
- La démographie
- Changement dans la perception

Drucker 2005 , pp 33 ff

Dans ce qui suit, nous allons passer en revue un échantillon composé des trois premiers types de changements comme exemples de catalyseurs d'opportunités :

5.2.2.1 Les imprévus

Lorsque les entreprises sont surprises par un événement imprévu, elles sont souvent incapables de s'adapter rapidement ou de prendre avantage de la nouvelle situation. En conséquence, les occasions se présentent pour les entrepreneurs qui sont en mesure de répondre à la nouvelle situation rapidement. Le temps qu'il faut à une entreprise pour développer une innovation et la mettre sur le marché «time-to-market » est un facteur de succès crucial dans les situations de :

- succès inattendu
- échec inattendu
- évènement extérieur inattendu

Exemple :

Succès inattendu

En 1997, deux chimistes a fondé une petite entreprise pharmaceutique. Leur intention était de devenir producteurs de liquides pharmaceutiques comme matières premières à faible coût et en petites quantités à destination des grandes sociétés pharmaceutiques. Cependant, ils ont vite réalisé que la plupart des machines (chaudières, mélangeurs…) disponibles sur le marché sont conçues pour la production de grandes quantités. Les installations de production qui permettent la production de petits lots à faible coût n'étaient tout simplement pas disponibles sur le marché.

Les entrepreneurs sont soudain confrontés à la nécessité de développer leur propre équipement. Peu de temps après, ils ont découvert que d'autres sociétés étaient également intéressées par ces petits équipements de production. En effet, Le succès de cet équipement industriel est survenu de façon si inattendue que même lorsque les ventes de ces équipements a dépassé le chiffre d'affaires des produits chimiques, les entrepreneurs persistent à se considérer comme des industriels pharmaceutiques.

échec inattendu

Dans les années 1970 un ordinateur devait être avant tout efficace et puissant. La devise de l'époque était «big is beautiful». Les sociétés établies sur le marché de l'informatique comme IBM et Nixdorf se sont focalisées sur la production des ordinateurs professionnels tout en négligeant totalement le secteur des ménages. Le succès ultérieur du PC peut être facilement attribué à l'échec des fabricants d'ordinateurs à réaliser le potentiel réel du marché des ménages. Pour eux, l'échec était inattendu.

Évènement extérieur inattendu

En 2005, la grippe aviaire a atteint l'Europe. Les photos d'oiseaux morts sur les côtes allemandes et polonaises a été un choc pour de nombreux Européens. Beaucoup craignaient que tout d'un coup le virus puisse un jour se propager des animaux aux humains. Une poignée d'entrepreneurs ont décelé l'anxiété publique au sujet d'une future pandémie et ont lancé une boutique sur internet www.pandemie.com offrant des produits de protection contre les virus de toutes sortes.

5.2.2.2 Les incongruités

Les incongruités sont matérialisées par le choc entre les habitudes, la sagesse et les nouvelles donnes. Les solutions proposées qui ont été jusque là adroites et vraies peuvent s’avérer obsolètes et sans intérêt pour des problèmes inédits. Les Incongruités renforcent l'instabilité et ouvrent par là même le champ devant de nouvelles opportunités entrepreneuriales. Hougaard affirme que les incongruités tout comme les problèmes, peuvent être actuels ou latents.

« Elles prennent la forme d'habitudes bien ancrées, des constantes inappropriés et de la sagesse transmise (...) Il peut être très difficile d'apercevoir ces incongruités si vous êtes plongés dedans quotidiennement. Peu à peu, vous ne pouvez pas les voir, ils sont désormais considérés comme l'état naturel des choses »

Hougaard 2005 , pp 55 and 57

Les incongruités peuvent prendre plusieurs formes et peuvent se classer en deux catégories :

- des suppositions erronées par rapport à une industrie
- des suppositions erronées par rapport à des consommateurs

Drucker 2005 , pp 51 ff

Incongruités dues à des suppositions erronées par rapport à d'une industrie

- des suppositions erronées relatives à l’état de l’art, des standards d’une industrie
- Méconnaissance des changements dans la macroéconomie d’une industrie
- Les connaissances accumulées sur la base de connaissances tacites, de la sagesse et d'expérience obsolète ou relatée (par exemple, les meilleures chaussures sont faites de cuir, les produits faits à la main valent mieux que les produits manufacturés).

En général les suppositions erronées bloquent les entreprises existantes. Elles y croient fermement et les considèrent comme les normes de l'industrie ou l'état de l'art. Ce faisant, elles négligent souvent le savoir faire qui est soumis à des changements constants.

L'entrepreneur conscient des perceptions erronées peut créer une opportunité en introduisant des produits et services dans le marché que les acteurs existants considèrent hors de leurs domaines d'activités

Exemple

Lorsque Michael Dell, fondateur et président du fabricant informatique Dell, a présenté le premier ordinateur personnalisé en 1984, le concept a été considéré comme phénomène de mode éphémère. Jusqu'à l'apparition de Dell, il a été reconnu que dans le secteur du matériel informatique la seule façon de produire des ordinateurs ayant un bon rapport coût-efficacité a été de normaliser la production de masse et de distribuer via un intermédiaire. Dell a prouvé que les acteurs de cette époque se trompaient. Aujourd'hui Dell Inc vend des systèmes informatiques personnalisés plus que toute autre entreprise dans le monde via Internet.

Incongruités dues à des suppositions erronées par rapport aux consommateurs

- Les suppositions erronées relatives à la définition du consommateur, de l'utilisateur, de l'acheteur ….
- Les suppositions erronées relatives à l'usage réel du produit. Exemple, le micro ondes a été lancé à l'origine pour décongeler les aliments surgelés. En réalité le micro ondes sert plutôt à chauffer le café, le lait pour les enfants plus qu'autres chose.
- Les suppositions erronées relatives aux préférences des consommateurs

5.2.2.3 Les nouvelles connaissances

L'apparition de nouvelles connaissances radicales a parfois la possibilité de bouleverser les normes établies. Cela met régulièrement des entreprises dans une position inconfortable car elles sont bâties sur des connaissances anciennes .Une opportunité entrepreneuriale peut émerger lors de l’avènement de connaissances radicales neutralisant par la même occasion les anciens acteurs. En effet, les nouvelles connaissances doivent aboutir aussi à la mise en place de produits comme elles doivent être protégées pour ne pas tomber dans les mais de la concurrence.

Dollinger 2003 , p 69 f

5.2.3 L'évaluation du changement

Comment un entrepreneur peut évaluer si un changement créera ou non de nouvelles opportunités ? Quels sont les attributs du changement qui déterminent l'existence et le potentiel d'une opportunité ?

Certains changements ont lieu tous les jours sans que personne ne les remarque. D'autres se produisent pendant la nuit et leur impact affecte notre vie quotidienne. Le 9/11 a changé l'Amérique et a conduit à une augmentation des mesures de sécurité et de lutte contre le terrorisme partout dans le monde.

Quatre attributs du changement déterminent l'importance des opportunités :

- **L'intensité du changement** : Plus le changement est intense , plus grandes sont les opportunités de création de nouvelles entreprises. En effet, un changement intense rend obsolètes les solutions existantes dans un court laps de temps. Ainsi, de nouvelles opportunités émergent pour un grand nombre de produits.

- **Soudaineté :** Les changements inattendus ou imprévus affectent les entreprises vulnérables. De nouvelles opportunités émergent quand ces entreprises perdent leurs moyens pour réagir immédiatement aux mouvances du nouveau marché.

- **L'impact général du changement :** plus le changement frappe le marché dans sa globalité, plus les consommateurs, les fournisseurs, les produits, les utilisations et utilisateurs se trouvent profondément affectés**.** En effet les changements technologiques sont plus à même de créer des opportunités que des changements dans des segments de marché.

- **La durée du changement :** Des changements peuvent avoir un effet de longue durée ou même éternel sur les marchés comme ils peuvent avoir une influence limitée. Plus les changements sont permanents, plus les entreprises adoptent des stratégies pour mette en place des barrières à l'entrée pour les challengers.

6 Où chercher des opportunités?



Table de matières

Table de matières

Où peut-on trouver des opportunités entrepreneuriales ? Quels sont les secteurs les plus prometteurs pour la création d'une nouvelle entreprise?

Principalement deux approches différentes sont valables. La première approche, que nous appellerons «la concentration sur les restes», consiste à chercher les besoins que les concurrents n’ont pas satisfaits, négligés ou simplement ignorés car trop peu attrayants. Dans ce cas le nouvel entrepreneur ramasse les parts de marché que les entreprises déjà installées ont laissés.

La deuxième approche, appelée « concentration sur les besoins futurs et les désirs », vise à anticiper la demande future et les désires. Dans ce cas, l'entrepreneur ne prend pas ce qui a été négligé par les autres, mais il crée son propre créneau. Le point crucial de cette approche est la manière avec laquelle l'entrepreneur va se concentrer sur la clientèle insatisfaite et en même temps éviter la concurrence féroce sur les marchés existants.

6.1 Concentration sur les marchés résiduels



Table of Contents

Table des matières

Les entreprises les plus grandes et plus anciennes ont été couronnées de succès sur un créneau particulier du marché. Par conséquent, de nouvelles opportunités entrepreneuriales émergent pour exploiter ces petites niches.
Ce phénomène laisse entendre des questions assez pertinentes: « pourquoi ces entreprises négligent-elles des niche sur leur propre marché ? », « Est-ce que cette part de marché est rentable pour les nouveaux entrants ? ».

Il ya probablement autant de réponses à cette question qu'il ya de sociétés qui négligent ces niches si accessibles. Shane attribue ce comportement à une faiblesse et une inertie des entreprises qui ont réussi dans le passé. «Même les meilleures entreprises ont un talon d'Achille ».

Shane 2005 , p 107

Les entreprises déjà établies sur le marché ont été couronnées de succès dans le passé et préfèrent se concentrer sur leurs propres forces. En effet, cette concentration sur les forces représente elle-même une faiblesse.

La structure organisationnelle, l'aversion face aux nouveaux risques ou la bureaucratie entravent souvent les entreprises établies et les détournent d'exploiter des créneaux nouveaux ou existants sur le marché. Ces faiblesses représentent en elles-mêmes des opportunités exploitables par de nouveaux entrepreneurs courageux.

6.1.1 Exemples de faiblesses d’entreprises

Aversion aux nouveaux risques

Les entreprises qui ont réussi pendant longtemps ont tendance à s’attacher à leurs marchés aussi longtemps que possible tant qu’il est rentable

Ainsi, Pourquoi une entreprise rentable risque-t-elle sa propre rentabilité en investissant dans de nouveaux domaines dont les perspectives sont encore inconnues ? L’investissement dans une nouvelle entreprise est en soi un investissement risqué car personne n'est en mesure de garantir le résultat. Très souvent, des entreprises existantes rejettent de nouvelles opportunités de peur que ces dernières puissent mettre leur propre performance globale en péril.

Attentes d’un rendement élevé

Les investisseurs attendent que les nouvelles entreprises soient aussi performantes que les entreprises déjà établies sur le marché. En effet, en investissant de l'argent dans une nouvelle entreprise, ils veulent améliorer leur rentabilité globale. Les entreprises les plus rentables sont celles dont les attentes en terme de performance étaient les plus grandes. De ce fait les nouvelles opportunités sont ignorées car elles peuvent ne pas être immédiatement rentables ou qu’elles ne promettent pas le même niveau de rentabilité que le reste de la société.

Un retour sur investissement rapide

Certains investissements peuvent prendre un certain temps pour se rentabiliser. Alors que les entreprises existantes ont eu le temps d’amortir leurs investissements, elles peuvent désormais se réjouir des bénéfices. Ainsi, les entreprises déjà établies sont désireuses d'obtenir un remboursement immédiat de leurs investissements et elles rejettent de ce fait les opportunités dont la période d’amortissement de l’investissement est longue.

Amélioration continue de l’efficacité

Les entreprises existantes cherchent constamment à améliorer leur efficacité. En devenant plus efficaces, elles peuvent réduire leurs coûts pour plus de compétitivité. Comme elles cherchent à baisser leurs prix et améliorer leur rentabilité par rapport aux concurrents.

D'un autre côté, l'efficacité est la force d'une entreprise. Cependant, en cherchant l'efficacité, il est difficile pour les entreprises établies à introduire de nouveaux produits ou services. En effet, tout ce qui est nouveau et non standardisé conduit inévitablement à une réduction de l'efficacité. Les sociétés établies perçoivent ainsi l'introduction de nouveaux produits ou services comme une menace pour leur efficacité.

Concentration sur les compétences et les clients actuels

Les sociétés établies sur marché ont du succès car elles se sont concentrées sur leurs compétences principales afin de répondre aux attentes des clients.
Cette focalisation sur les compétences distinctives et l’écoute des clients représentent la force de ces entreprises et leur a permis de prospérer.

Cependant, cette concentration sur ces aspects rend difficile l'introduction d’innovations radicales, le ciblage de nouveaux clients et la combinaison de nouvelles ressources.

Les contraintes des structures organisationnelles existantes

Les entreprises établies ont développé au fil des années une organisation adaptée à des besoins spécifiques, une qualité et une orientation client donnée. Quoique cette approche permette de structurer le plus efficacement les tâches et de faire le travail de la manière la plus appropriée, elle reste controversée, car la structure organisationnelle a été conçue pour servir des objectifs passés. Dès que l'entreprise a introduit une nouvelle technologie ou commence à s'intéresser à un nouveau marché, l'organisation existante s'avère très souvent être trop rigide pour être maintenue et l'entreprise la néglige pour ne s'intéresser qu'aux opportunités qui ne nécessitent pas de grands changements structurels.

Le laxisme

Le succès passé conduit probablement à l'autosatisfaction et à la suffisance. Pour beaucoup d'entreprises établies se contentent des vieilles méthodes, alors qu'il est plus intéressant d'accepter le changement dans la stratégie et l'organisation afin de saisir des nouvelles opportunités.

La réussite antérieure crée une vive impulsion vers la suffisance et l'autosatisfaction. Nombreuses sont les entreprises qui sont déjà établies sur le marché et qui favorisent le maintien des vieilles méthodes au détriment des nouvelles opportunités qui nécessitent des changements dans la stratégie et dans l'organisation. En effet, les managers malicieux croient fermement que reprendre les vielles méthodes mène inéluctablement à la réussite

Harvard Business School 2005 , p 166

Dans bien de cas, les entrepreneurs ont été en mesure de développer des idées entrepreneuriales dans les zones où les grands acteurs considèrent que la niche est trop petite pour eux ou lorsque les entreprises déjà établies sur le marché ont négligé tout simplement la niche en raison de sa petitesse.

Inertie

Les sociétés établies se focalisent dans leurs modèles d'affaires sur la planification à long terme. En effet, lorsque des changements dramatiques et inattendus affectent l'environnement des affaires, des opportunités entrepreneuriales émergent et ces entreprises trouvent souvent des difficultés à réagir assez vite.

Certaines opportunités se manifestent et disparaissent très rapidement. De ce fait, plus la période de l'apparition et la chance de récolter des profits à court terme est petite, plus la réticence est grande. La réticence à accepter ces opportunités à court terme provient de l'inflexibilité de modifier rapidement les plans, les stratégies et les structures organisationnelles.

6.2 Concentration sur les besoins et désirs futurs

Des opportunités se présentent quand les clients développent de nouveaux besoins ou désirs qui n'ont pas été satisfaits par des entreprises établies. Un besoin c’est la constatation d'un manque (une privation) ce qui conduit à la volonté d’amélioration de cette situation. Les besoins peuvent être des biens ou des services qui sont requis par un individu pour vivre et survivre. La sécurité, la nourriture, le sommeil, mais aussi l'amour (besoin d’appartenance et d'estime) sont des exemples de besoins fondamentaux.

Krauch 1997 , p 21

En revanche, le désir est considéré par un individu comme souhaitable, mais ce n'est pas nécessaire pour la survie.



Résumé

Les opportunités entrepreneuriales sont le socle sur lequel les idées entrepreneuriales peuvent être développées. Elles apparaissent quand les traditions et habitudes sont bousculées et quand des changements se produisent. Ces changements peuvent devenir opportunités entrepreneuriales viables à condition que le changement se produise d’une manière inattendue et influence fortement la vie des clients et affecte un large public.

Les opportunités entrepreneuriales profitables

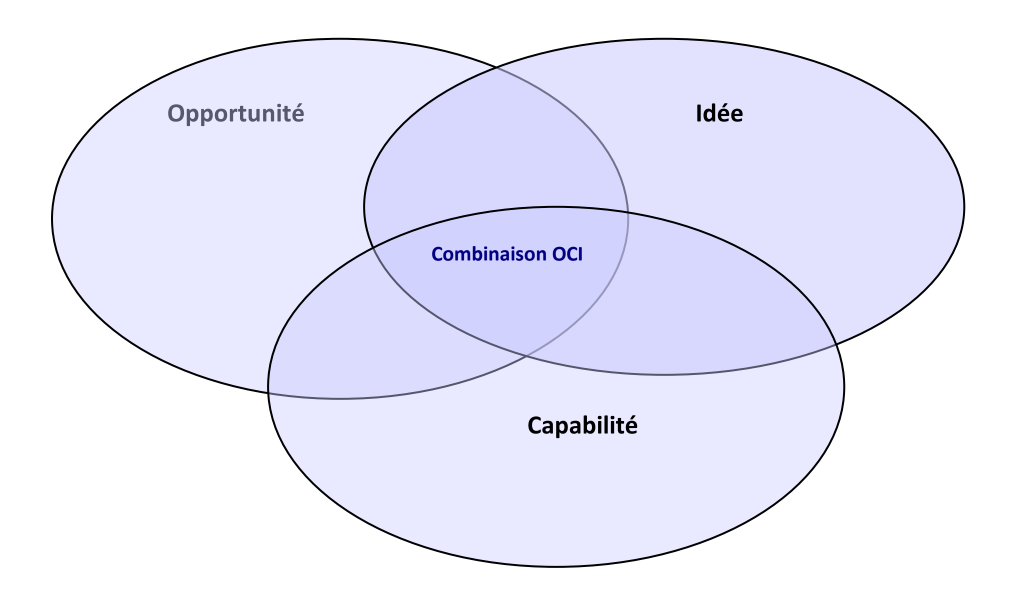
- Répondent à des besoins spécifiques des consommateurs
- Génèrent des profits futurs
- Permettent l’introduction d’une nouveauté sur la marché

Les opportunités entrepreneuriales peuvent être decelées dans les niches négligées ou sous estimées par les entreprises déjà établies ou encore en anticipant des futurs besoins et désirs des clients

L'idée entrepreneuriale

Dr. Frank Boy

Contact: Lübeck



Utilisation des outils d'apprentissage

Les outils d’apprentissage et leurs contenus (texte, image, software, etc.) sont protégés par le droit d'auteur. Les outils d'apprentissage sont limités à des fins privés d’enseignement à ces utilisateurs qui sont autorisés à accéder à l'outil d'apprentissage en ligne par l'institution offrant.
Vous êtes le seul responsable du maintien de la confidentialité du nom et mot de passe de votre utilisateur.

La protection juridique des droits d'auteur ou droits voisins s'applique indépendamment de la forme (physique ou non physique / en ligne ou hors ligne) de l'aire protégée.

L’utilisation simultanée est limitée à un ordinateur personnel. Les copies / reproductions quelle que soit leurs formes ne sont autorisées que si elles sont déclarées explicitement ou si le droit d'auteur ne s'applique pas. Vous n'êtes pas autorisé à changer des parties de l'objet d'apprentissage et de son contenu. De même, la reproduction directe ou indirecte, provisoire ou permanente, par n’importe quel moyen et sous toute forme, en tout ou en partie, la communication au public, par tout moyen avec ou sans fil, y compris la mise à la disposition du public ainsi que toute forme de distribution au public par la vente et autrement des modules et leur contenu, est interdite.

Le téléchargement du contenu, y compris le logiciel de la plateforme d'apprentissage est à vos propres risques. Aucune responsabilité n'est assumée pour les dommages sur le système informatique de l'utilisateur, ou tout autre équipement technique qui a été utilisé. En outre, aucune responsabilité n'est assumée pour la perte de données ou autres dommages dus à des activités de téléchargement ou autes en relation avec la plate-forme d'apprentissage, à moins que la responsabilité est fondée sur une violation intentionnelle ou par négligence grave du devoir.

Aucune responsabilité n'est assumée pour le contenu de liens externes qui sont inclus dans l'outil d'apprentissage.

Aperçu

Les Idées entrepreneuriales sont pour les opportunités d'affaires ce que sont les graines de l'agriculteur pour le sol dans lequel elles poussent. Comme le choix de l'espèce, la catégorie et la qualité des semences doivent correspondre à la qualité du sol, l'idée doit correspondre à l'opportunité. En effet, le succès de la nouvelle entreprise dépendra en partie de la capacité de l'entrepreneur à trouver les idées entrepreneuriales correspondant au potentiel de l'opportunité.
Mais est-ce que cette concordance entre l'opportunité et l'idée est une condition suffisante pour la réussite de l'entreprise dans le futur? L'entrepreneur devra aussi faire correspondre l'opportunité et l'idée avec ses propres capacités, expériences et ressources. Tout comme le fermier qui ne correspondra pas seulement le choix des semences au sol, mais aussi aux capacités et fonctionnalités de ses machines de récolte, l'entrepreneur devra chercher la combinaison d'opportunité et d'idée qui correspondra à ses ressources.
Une fois que l'entrepreneur a trouvé une opportunité prometteuse, il aura à identifier et développer des idées entrepreneuriales et les faire correspondre avec ses propres ressources. Dans la suite nous allons analyser les caractéristiques d'une idée réussie. Comment l'entrepreneur peut-il s'assurer que l'idée correspond à la fois à l'opportunité et à ses propres ressources?

Objectifs d'apprentissage (bouton)
À la fin de ce chapitre, vous serez capable de

- décrire les conditions nécessaires pour une idée entrepreneuriale viable ,
- comprendre la correspondance nécessaire entre les opportunités, les fonctionnalités, et les idées
- expliquer le processus de développement d'idée,
- expliquer pourquoi l'idée entrepreneuriale doit être pertinente pour les clients potentiels,
- développer ses propres idées entrepreneuriales.

Table de matières

Durée
Au total, l'outil d'apprentissage nécessite 7 heures de votre temps.

L'idée entrepreneuriale – page 3

1Qu'est ce qu'une bonne idée entrepreneuriale ?

Qu'est ce qui fait une idée entrepreneuriale? Comment pouvez-vous évaluer les idées entrepreneuriales? Quelles sont les caractéristiques nécessaires d'une idée entrepreneuriale pour devenir une base solide pour un projet réussi?

Pour Sören Hougaard, professeur en entrepreneuriat à Copenhagen Business School, une bonne idée est située là où les compétences fondamentales de l'entrepreneur rencontrent un besoin nouveau ou existant, et où de ce fait une valeur exceptionnelle est générée.

Hougaard 2005 , p 72

Définition

Une bonne idée, donc, est créée là où une opportunité basée sur un besoin du client est découverte et mise à profit par l'élaboration d'une idée entrepreneuriale et où l'entrepreneur dispose des capacités nécessaires pour réaliser l'idée.

Mais comment l'entrepreneur peut-il décider quelle idée entrepreneuriale, parmi un certain nombre d'idées possibles, répondra le mieux à l'opportunité et satisfait encore ses compétences personnelles?

2 Les caractéristiques d’une idée entrepreneuriale

Table des matières

Wayne Fields, auteur du livre 'ingénierie entrepreneuriale’ suggère cinq caractéristiques des idées entrepreneuriales. Formulées sous forme de questions, elles sont conçues pour tester et évaluer les bonnes idées entrepreneuriales:

Dans la version en ligne d'un élément interactif multimédia est montré ici.

1. Duplication et Similitude: Est-ce que l'idée a été testée ailleurs et avant avec succès? Ou est ce que l'idée est une copie d'une idée similaire? Est-ce que les différences par rapport à l'idée originale sont perceptibles et pertinentes pour les clients potentiels?

2. Faisabilité: Est-ce que l'idée est techniquement (physiquement) faisable?
3. Production: Même si le concept du produit est faisable, est-il au-delà des actuelles capacités de réalisation pratique? Peut-il être produit?
4. Possibilités de commercialisation: Si l'idée du produit est à la fois faisable et productible, répond-elle à des critères pratiques pour un marketing et des ventes rentables? Est ce que l'idée prend en considération les barrières financière, économique, réglementaire, démographique, culturelle ou sociale à l'entrée du marché?
5. Légalité: est ce que le produit, sa production ou sa consommation sont légales?

Une idée entrepreneuriale viable ne doit pas nécessairement passer l'ensemble des cinq tests donnés. Pourtant, quand une idée passe tous les tests, Fields recommande la poursuite du processus de développement du business, où l'idée sera plus tard testée et re-testée encore et encore.

« Echouer à un ou plusieurs tests, n'est cependant pas nécessairement un coup mortel; les idées peuvent souvent être modifiées pour passer un autre test. »
Fields 1999 , p 7
Cependant, les cinq tests proposés par Fields ont l'inconvénient de systématiquement discriminer les idées extrêmement innovantes. Quand

une nouvelle idée est si innovante et que la possibilité de commercialisation, par exemple, est inconnue à ce stade précoce de planification ou la production ne peut être évaluée en raison de l'unicité de l'idée, l'idée ne validerait probablement pas le test. Toute technologie de pointe ou toute innovation radicale serait rejetée en raison de cette discrimination..

Les 5 critères de Fields souffrent d'un deuxième inconvénient: les critères ne garantissent pas une adéquation entre l'idée et les capabilités de l'entrepreneur, ses compétences, ou son accès aux ressources financières, humaines ou matérielles. Sans cette «adéquation», les idées pouvant remplir les cinq critères ne seront guères utiles à l'entrepreneur car il n'a pas les moyens, ni le savoir-faire, ni le soutien financier pour réaliser l'idée.
Alfred E. Osborne Jr., directeur d’UCLA's Price Centre for Entrepreneurial Studies, propose cinq caractéristiques différentes d'une idée entrepreneuriale:

- valeur pour le client
- potentiel de profit
- bonne adéquation avec les capacités
- opportunité dont le profit est momentané ou durable
- prête pour être financée (banquable)

Chacune de ces caractéristiques constitue « une condition sine qua non » (condition indispensable) pour une véritable idée entrepreneuriale. Pour des fins de simplification, nous avons ici, subsumé à la fois des critères d'Osborne ‘potentiel de profit’ et 'opportunité dont le profit est durable’ sous le critère « potentiel de profit durable ».
Harvard Business School 2005 , pp 13 ff

Table de matières

2.1 La valeur au client

2.1.1 Pertinence pour le client

Pour réussir à exploiter une opportunité entrepreneuriale, vous avez besoin d'introduire un produit ou un service qui satisfait les besoins des clients potentiels d’une meilleure façon que vos concurrents. Ainsi, l'acheteur du produit, que ce soit dans le rôle du consommateur final ou d'un intermédiaire (grossiste ou détaillant), est le dernier et probablement le juge le plus important de toute idée entrepreneuriale.

Pourtant, ce jugement positif est une condition nécessaire mais pas suffisante pour l’acceptation du client ou la réussite entrepreneuriale. Le client doit également être prêt à payer pour la nouvelle solution ou pour les fonctionnalités améliorées. Les clients achèteront un nouveau produit ou service que s’ils perçoivent un avantage dont la valeur est égale ou supérieure à son prix d'achat.

Une idée entrepreneuriale doit avoir une valeur pour clients. Mais qu'est-ce qui rend un produit utile pour les clients? Comment un entrepreneur peut-il établir si son idée sera utile?

Fondamentalement, l'idée qui créée la valeur aux clients, doit comprendre les éléments suivants:

*Une évaluation positive du nouveau produit ou de ses nouvelles caractéristiques par les clients: Le produit offre un avantage tangible, perceptible par-rapport aux solutions existantes.

*La volonté des clients de payer pour les avantages supplémentaires. Les clients perçoivent les caractéristiques du produit supérieures à celle des solutions existantes.

*Les bénéfices perçus sont égaux ou supérieurs au prix d'achat. Du point de vue d'un entrepreneur il ne suffit pas que les clients montrent une volonté de payer pour la nouvelle solution. Ils doivent être prêts à payer un prix qui dépasse au moins les coûts de production.

* Le nouveau produit doit être adéquat pour les clients potentiels. Même quand les clients sont essentiellement prêts à payer pour l'avantage supplémentaire d'un nouveau produit, ils pourraient finir par ne pas l'acheter. C'est le cas lorsque les consommateurs considèrent d'autres produits plus importants ou plus appropriés pour leur situation actuelle que l'achat du nouveau produit. Comparé à d'autres façons de dépenser l'argent, le nouveau produit, même aussi intéressant et tentant, peut alors être considéré comme non adéquat pour les consommateurs.

2.1.1 **Pertinence pour le client**

Est-ce que l'idée du produit est vraiment adéquate pour le client ou va-t-il considérer les nouvelles caractéristiques comme un «bon à avoir»? Est-ce que l'avantage supplémentaire est en effet un écessaire« à avoir »et donc un avantage pertinent pour les clients potentiels? Le client échangera-t-il la génération précédente de produits contre le nouveau produit sous les termes de l'avantage supplémentaire qu'offre le nouveau produit?
Lorsque nouveau téléphone mobile Iridium Satellite a été lancé en Novembre 1998, les attentes étaient élevées et pressantes. L'Iridium LLC, basé à Washington DC, a été le premier à offrir pour le mobile une connectivité par satellite dans le monde entier. Les téléphones mobiles par satellite ont permis aux utilisateurs de faire des appels téléphoniques, même des endroits les plus isolés du monde. Le produit a remporté de nombreux prix de produit, prix de design, et est devenu le meilleur nouveau produit développé pendant l'année 1998. Carl George, PDG du IR Acquisition Group, a déclaré que le Téléphone portable Iridium satellite est «la plus grande réalisation ingénieuse du 20e siècle».
Pourtant, deux ans après le lancement du produit, l'entreprise a dû retirer le produit du marché. Les ventes ont été seulement une fraction de ce qui a été prévu. Quelles étaient les raisons de l'effondrement de ce produit? Les clients potentiels, basés à Stockholm, New York ou Londres, n'ont tout simplement pas considéré « la connectivité dans le monde entier» pertinente. La plupart des clients vivent dans les régions urbaines du monde ils pourraient parfaitement téléphoner sans l'aide d'un téléphone satellite. Le nouveau téléphone mobile, même s'il est bénéfique et avantageux, il n'était pas approprié pour eux. Les caractéristiques du produit étaient seulement convenables pour un client qui voyage dans des zones reculées du monde où aucune connectivité n'était disponible. Malheureusement, ce groupe ciblé était trop petit pour faire le réussir produit.
Iridium LLC Press-Release , 2000

Les clients pourront difficilement accepter des produits ou services, même si d'emblée avantageux ou bénéfiques, s'ils ne considèrent pas le produit approprié pour leur vie personnelle. Les Caractéristiques des produits innovants, qui ne portent aucune ou seulement peu de signification pour le client, sont facilement négligées, rejetées ou abandonnées. Dans ces cas, les clients ne sont pas vraiment intéressés par le produit et ne prendront donc pas d'intérêt dans le développement des nouveaux produits.

Important (bouton)

Les entrepreneurs doivent donc garder à l'esprit que l'idée entrepreneuriale ne doit pas seulement être fondée sur un avantage technique du produit, mais sur un avantage du produit qui est adéquat pour les clients potentiels. C'est en se positionnant dans la perspective du client potentiel qu'on décidera quel progrès technologique deviendra enfin un succès commercial.

2.2 Potentiel de profit durable

La réalisation de l'idée entrepreneuriale doit offrir la chance d'obtenir des bénéfices importants et durables. Ces bénéfices attendus doivent être suffisamment substantiels pour attirer les financements extérieurs, tels que les banques et les investisseurs.

Dans une nouvelle entreprise les bénéfices attendus d'un investissement où il y a un risque élevé doivent être considérablement plus élevés que celui d'un investissement à faible risque. Dans la perspective d'un financier, le retour sur investissement doit au moins dépasser une compensation pour les risques impliqués dans un nouveau projet, à savoir la perte totale ou partielle de l'investissement ou du crédit.

De combien doit-être ce rendement élevé dépend d'un certain nombre de facteurs. Il va varier considérablement en fonction de la perception individuelle des divers risques impliqués dans l'entreprise. Ce qui est risqué pour un investisseur peut ne pas l'être pour d'autres. Certains investisseurs et spécialement les banques sont très averses aux risque, peu importe quels sont les risques. Pour eux, les perspectives de profit sont secondaires, ils sont surtout intéressés à ne pas perdre leurs investissements ou crédits. L'évaluation des risques de part sa nature même, est très subjective. En conséquence, la compensation prévue pour supporter les risques varie considérablement.

Une idée entrepreneuriale viable doit offrir l'opportunité pour avoir des bénéfices importants et durables à long terme.

C'est quoi les profits «importants et durables» ? Les bénéfices prévus et cumulés devraient au moins dépasser la compensation pour

*prendre un risque entrepreneurial (perte partielle ou totale de l'investissement, la perte du travail),

* En cas d'échec il y a de possibles répercussions négatives pour la crédibilité de l'entrepreneur dans le futur.

*l'intérêt d'un placement non risqué que peuvent obtenir autrement les investisseurs,

*compensation pour les heures de travail que passent à la fois les entrepreneurs et les investisseurs sans être directement payés par la nouvelle entreprise.

L'idée entrepreneuriale – page 8

2.3 Bonne adéquation avec les capacités

« Une bonne adéquation est une situation dans laquelle l'entrepreneur et l'équipe de gestion ont les capacités managériales, financières et techniques avec en plus l'engagement personnel. Ceci est nécessaire pour répondre à une opportunité d'affaires. »

Harvard Business School 2005 , p 18

Les capabilités doivent correspondre aux exigences spécifiques de la nouvelle entreprise. Certaines entreprises ont besoin des connaissances approfondies sur le marché, d'autres d'une expertise en marketing et en relations publiques. D'autres entreprises par contre nécessitent la capacité de contourner les pièges juridiques ou demandent un développement profond du savoir-faire. Etant donné qu'aucune idée entrepreneuriale n'équivaut à une autre, aucune des exigences entrepreneuriales n'est équivalente à d'autres challenges de l'entrepreneuriat. L'entrepreneur omnipotent, capable de gérer toutes sortes d'idées entrepreneuriales dans différents marchés, restera donc un mythe.

Rwigema souligne que l'idée entrepreneuriale doit être compatible non seulement avec les talents de l'entrepreneur, mais aussi avec ses objectifs personnels. Quand les objectifs personnels diffèrent de ceux requis pour créer la nouvelle entreprise, il ne sera pas possible d'atteindre la réussite de l'entreprise.

Rwigema 2004 , p 161

2.4 Etre prêt à financer

Une nouvelle entreprise repose sur des ressources financières adéquates. Dès que les besoins financiers de la nouvelle entreprise sont susceptibles de dépasser, les ressources propres de l'entrepreneur, des sources de financement extérieures, doivent être sollicitées pour répondre à ce besoin. Mais pour de nombreuses idées entrepreneuriales cette tâche s'avère plus difficile que prévu.

Des banquiers, des investisseurs ou des membres de la famille hésitent à investir dans les idées qu'ils considèrent risquées. Ces parties prenantes - plus souvent ne connaissent pas assez les techniques ou le marché - ne peuvent pas complètement saisir l'idée entrepreneuriale, la technologie sous-jacente, ou le modèle d'affaires. Leur manque de compréhension les conduit à mal juger les risques. Ils refusent alors d'investir dans l'entreprise. Dans ce cas, la recherche d'investisseurs qui sont des experts dans le même domaine de technologie ou de business peut résoudre ce problème. Un financier qui comprend l'industrie est capable d'évaluer les risques encourus.

Quelles sont les idées ouvertes au financement et celles qui ne le sont pas? Malheureusement, il n'existe pas de réponse satisfaisante à cette question et la recherche dans ce domaine est rare. Certaines idées ont trouvé un soutien financier, car ils prolongent l'esprit du temps de l'époque. Au tournant du siècle, les idées entrepreneuriales évoluant autour de l'Internet, du e-commerce ou du e-business ont facilement trouvé preneur, même si la grande majorité des investisseurs n'a pas compris ni le modèle d'affaires, ni la technologie, ni les marchés. L'éclatement de la bulle Internet a mis fin à cet engouement, les investisseurs sont devenus plus conscients des risques encourus.

3. Le processus de développement de l'idée

Table de matières

Précédemment, nous avons précisé que la création d'une nouvelle entreprise doit être basée sur une idée entrepreneuriale viable 'en fonction de l'opportunité identifiée, des capacités, des compétences et des ressources de l'entrepreneur. En effet, l'entrepreneur cherche à faire correspondre une combinaison : opportunité-capacités-idée (combinaison OCI).

Combinaison OCI

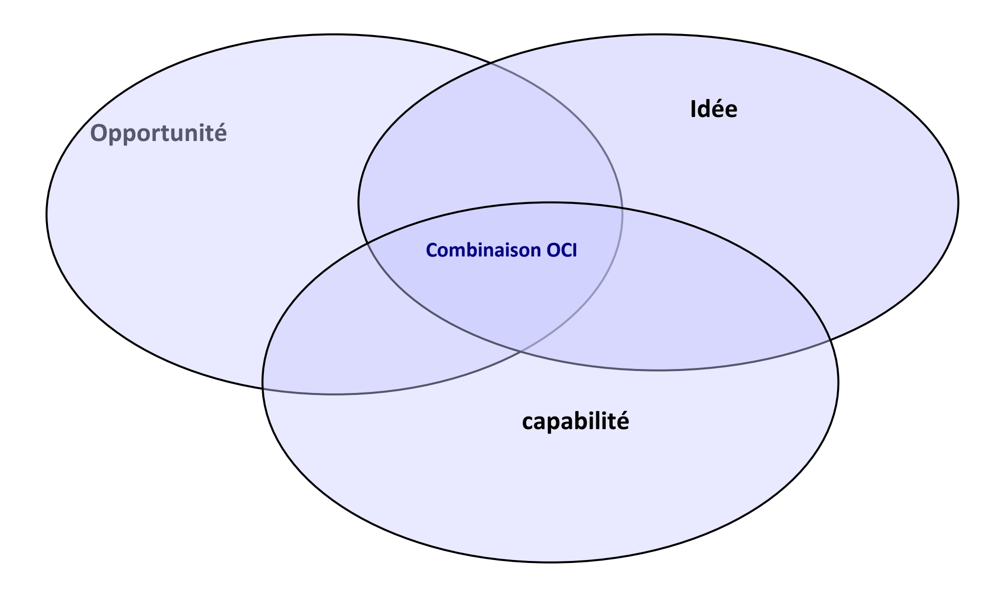


Fig 1 : Combinaison OCI

Cette procédure d'évaluation et d'élimination qui fait correspond à des opportunités,
des capabilités, et des idées, peut être le mieux décrite comme un processus par étape de développement d'idée. Ce processus cherche systématiquement à éliminer les idées entrepreneuriales qui ne correspondent pas à l'opportunité ou aux capacités et ressources de l'entrepreneur.

Dollinger combine le processus de développement d'idée avec celui des quatre étapes de planification stratégique. Un processus en quatre étapes a l'inconvénient de faire parvenir trop d'idées inutiles au niveau l'évaluation finale.

Dollinger 2003 , pp 118

Nous proposons donc une approche de cinq niveaux qui permet l'élimination d'une combinaison opportunité-capabilité-idée inutile à un niveau le plus précoce possible.

Le point de départ est la reconnaissance, la détection ou la découverte d'une opportunité entrepreneuriale alors que la dernière étape prépare pour l'exécution de l'idée entrepreneuriale.

Niveau 1: découvrir les opportunités entrepreneuriales

Niveau 2: Évaluer des ressources et des capacités

Niveau 3: Générer des idées entrepreneuriales

Niveau 4 : Évaluer des idées

Niveau 5 : S'apprêter à lancer la nouvelle entreprise

Les cinq niveaux du processus de développement d'idée peuvent être visualisés comme une série d'entonnoirs successifs dont chacun reçoit les données fournies par l'entonnoir précédent. A chaque niveau du système d'entonnoir, l'information du niveau précédent sera évaluée et filtrée. Seule l'information spécifique répondant aux exigences des critères de filtre sera autorisée à passer au niveau suivant.

Ainsi à partir du grands nombre d'opportunités seulement celles qui répondent aux exigences de l'entrepreneur en termes de ressources et capabilités peuvent passer au niveau suivant. Le processus prend fin lorsqu' une combinaison opportunité-capabilité-idée passe le filtre numéro quatre. Cette combinaison a le potentiel de créer une nouvelle entreprise.

Le processus de développement d'idée

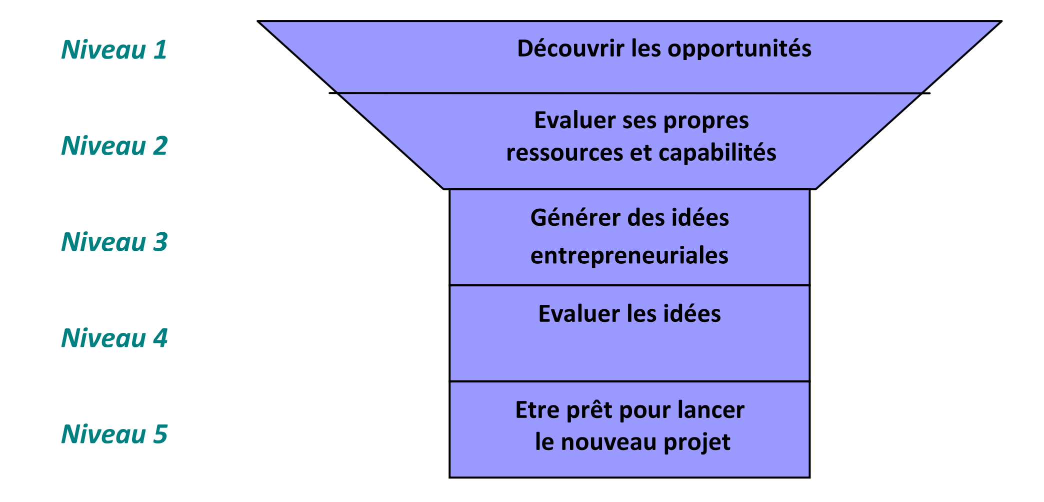


Fig 2 : Le processus de développement d'idée

Ce processus de sélection optimale des opportunités, des capacités, des ressources et des idées représente une approche dynamique et itérative. L'information utile est transférée d'un niveau à l'autre tandis que

l’information superflue reste dans le niveau en dessous. Ainsi, l’information qui pourrait être nécessaire pour une itération ultérieure du processus sera disponible pendant tout le processus. Successivement, l'entrepreneur sera en mesure de se concentrer sur les combinaisons OCI qui répondent à tous leurs critères tout en optimisant les opportunités disponibles.

3.1 Niveau 1: découvrir les opportunités entrepreneuriales

Le processus de développement de l'idée - Niveau 1

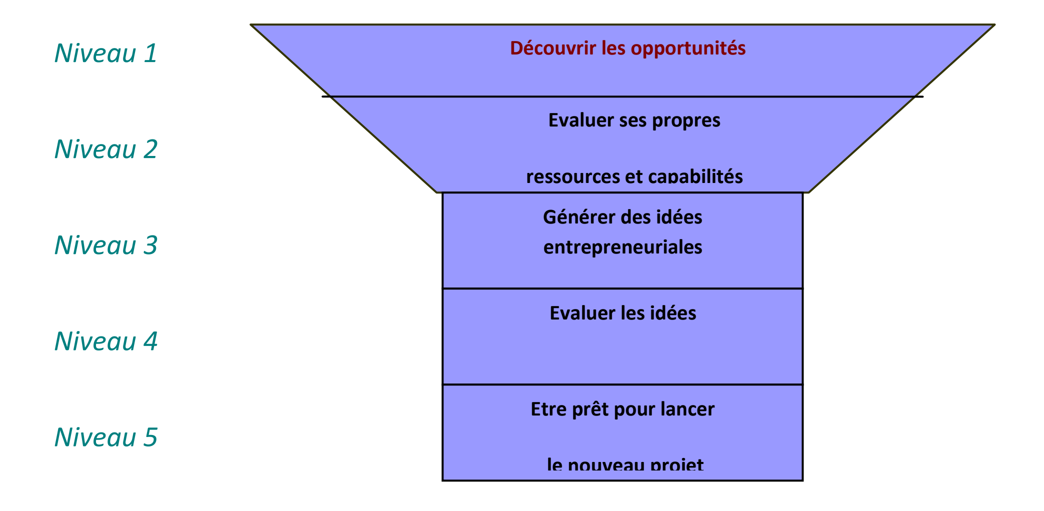


Fig3 : processus de développement de l'idée - Niveau 1

Avant que le processus de développement d'idée ne puisse démarrer, l'entrepreneur doit décider quels marchés ou zones veut-il servir. Le choix du marché est souvent basé sur l'expérience professionnelle antérieure de l'entrepreneur, ses intérêts personnels, ou d'autres expériences personnelles.

A ce stade du processus de développement d'idées, l'entrepreneur recueille et analyse l'information sur les sources possibles d'opportunité sur le marché sélectionné: quels sont les changements que le marché a subi? Quels nouveaux problèmes détectés? Les entreprises existantes ont-elles négligé ou abandonné des niches (left-over gaps)? Les clients dans ce segment de marché ont-il des besoins non satisfaits?

Les opportunités sont plus susceptibles d'exister là où les changements sont irréguliers, où le changement se produit de manière inattendue, où les conséquences de ces changements sont radicales, et où de nombreuses personnes sont touchées. Les domaines du marché qui sont les plus gravement touchés par les changements représentent aussi les domaines dans lesquels de nouveaux écarts, incohérents, et problèmes non résolus seront déterminés.

Le but de ce premier niveau du processus est de constituer autant d'opportunités entrepreneuriales viables que possible. Toutes les opportunités à ce niveau devraient être soigneusement étudiées, afin de ne pas voir passer au niveau suivant des opportunités qui pourraient plus tard s'avérer inexistantes.

3.2 Niveau 2 : Evaluer ses propres ressources et capabilités

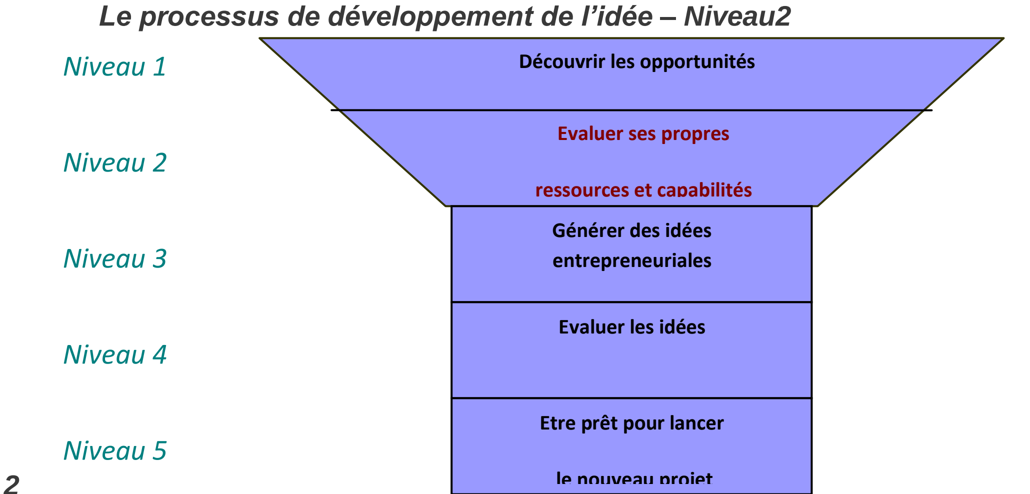


fig4 : ***Le processus de développement de l'idée - Niveau 2***

Les Ressources dans une entreprise sont les batteries qui permettent à l'entreprise de tirer l'énergie en cas de besoin. Sans ces batteries bien chargées, la société ne peut être établie, elle ne peut pas fonctionner en douceur, ni élargir ses activités. Si les batteries sont vides, les ressources doivent être rechargées sinon la l'entreprise pourra avoir un arrêt précoce ou même s'effondrer.

Les ressources se manifestent dans plusieurs formes différentes:

* financière,
* humaine,
* temps,
* matières premières,
* idées, ou
*les brevets,

On ne cite ici que quelques ressources. À un niveau d'abstraction élevé, l'ensemble de ces ressources se ramène à l'argent: De nouvelles matières premières ou des brevets peuvent être achetés avec l'argent, les nouveaux employés peuvent être embauchés en leur offrant des incitations financières adéquates, et le manque d'idées peut être compensé par l'achat d'idées provenant de tiers. Cependant, l'argent est seulement théoriquement le passe- partout. Même si l'argent est probablement pour la plupart des nouvelles entreprises le goulot d'étranglement dominant, l'argent ne résout pas nécessairement tous les problèmes de ressources. Par exemple, une nouvelle petite entreprise qui cherche à embaucher un bon gestionnaire qui est actuellement employé dans une autre société, doit apprendre que même l'offre financière la plus élevée ne fera pas changer le gestionnaire de côté et quitter son emploi sûr.

Les capabilités : sont relatives aux talents que disposent l'entrepreneur et son équipe de management : managérial, technique, organisationnel et les

talents créatifs, pour ne citer que quelques-uns. Nous pourrions ajouter le talent de vendre des idées pour des investisseurs potentiels, communiquer avec le public, ou pour persuader les clients des avantages du produit.
Un grand nombre des ressources ou de capabilités ne porte aucune importance au choix et à la poursuite d'une opportunité certaine. L'entrepreneur devra donc se concentrer sur ses ressources et ses capabilités disponibles, et comparer cet ensemble avec les exigences possibles de l'opportunité. Si les exigences d'une opportunité correspondent aux ressources disponibles et aux capabilités de l’entrepreneur, l'opportunité peut passer ce filtre, et se transmet au niveau suivant.

! Attention

Le niveau 2 fonctionne comme un pré-test personnel pour l'entrepreneur. En éliminant les opportunités qui ne correspondent pas à ses ressources et à ses capabilités, le nombre de possibilités viable est réduit. Toutefois, l'entrepreneur doit garder à l'esprit que la plupart des investisseurs nécessiteront plus tard la même correspondance entre les
ressources / capabilités et les opportunités. Il est indispensable que l'entrepreneur exerce une vision impartiale de ses propres capabilités. Un entrepreneur ayant reconnu, par exemple, une opportunité dans le développement d'un nouveau tissu qui offre une protection contre les armes chimiques, devrait idéalement être un expert tant sur dans le domaine des tissus que celui des toxines chimiques. Alternativement, un membre de son équipe de gestion doit disposer de cette connaissance. Sinon, l'entrepreneur aura probablement du mal à convaincre les investisseurs externes de soutenir la nouvelle entreprise.

3.3 Niveau 3: Générer des idées entrepreneuriales

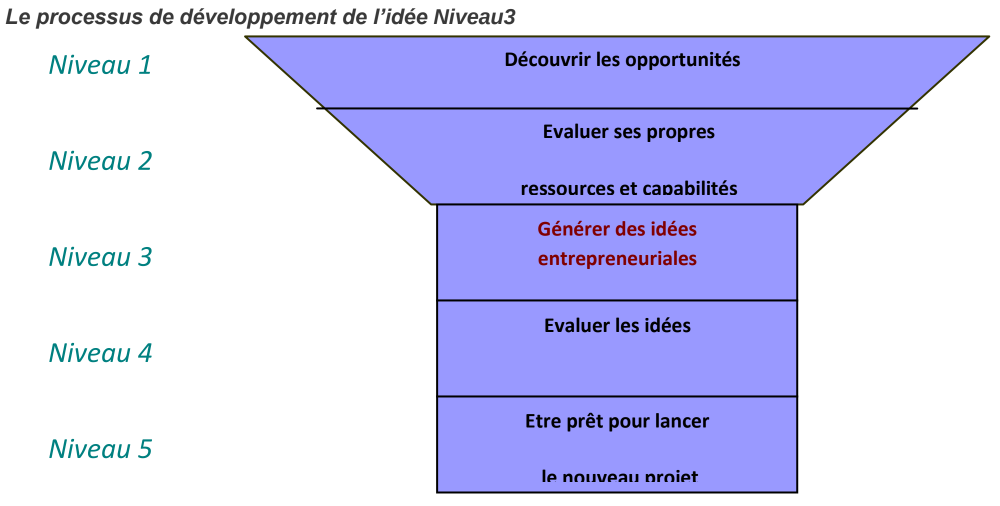


Fig 5 : Le processus de développement de l'idée - Niveau 3

Seules les opportunités qui correspondent aux ressources et aux capabilités de l'entrepreneur atteindront le niveau 3. S'appuyant sur les connaissances recueillies dans les niveaux précédents, l'entrepreneur va générer des idées entrepreneuriales. Ce niveau exige une combinaison ultérieure de techniques intuitives et créatives et à moindre degré des techniques rationnelles.

Les techniques de créativité disponibles pour ce niveau varient selon les opportunités sous-jacentes et la précision dans laquelle le problème a été défini. A ce stade, on doit garder à l'esprit que l'entrepreneur n'est le plus souvent pas nécessairement l'inventeur du produit nouveau ou de la technologie.

! Important

Les entrepreneurs innovent - c'est-à-dire qu'ils font correspondre des inventions avec les besoins et les désirs du client - mais ils n'inventent pas. Par conséquent, l'objectif de ce niveau est soit de définir une idée de produit le plus précisément possible ou de décrire une affectation pour un développement ultérieur de l'idée du produit par une équipe d'invention.

En règle générale, une opportunité. Doit générer sept à dix idées intéressantes. Ceci permettrait à l'entrepreneur de choisir parmi un large spectre d'idées et de sélectionner l'idée entrepreneuriale la plus viable au niveau 4. Afin de s'assurer que les idées entrepreneuriales correspondent aux capacbilités, il serait recommandable de se référer de nouveau à l'idée au niveau 2 et de la tester de nouveau.

3.4 Niveau 4 : Evaluer les idées

Le processus de développement de l'idée - Niveau 4

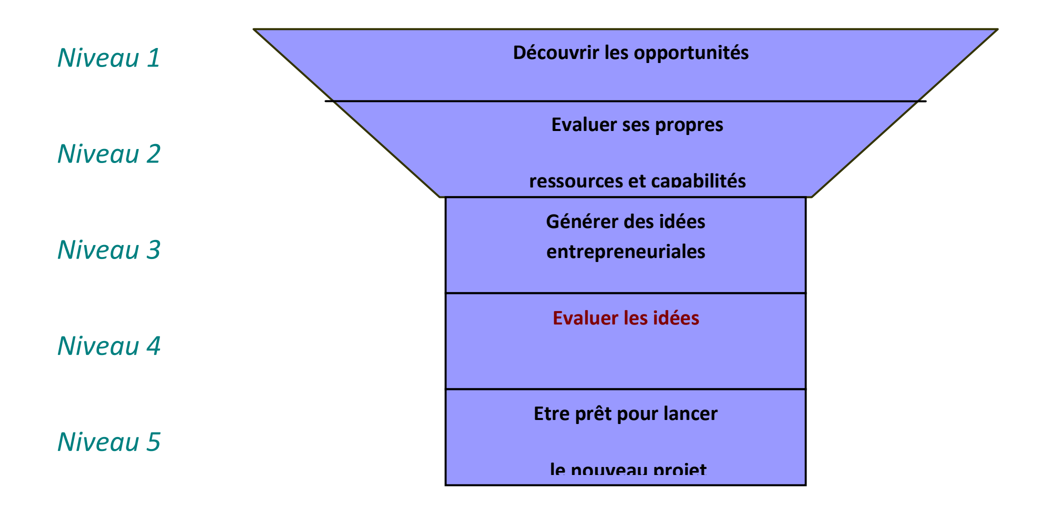


Fig 6 : ***Le processus de développement de l'idée - Niveau 4***

Pour évaluer des idées entrepreneuriales très différentes, comme un nouveau test pour le cancer de la peau, les plates-formes internet, ou les produits facilitant la messagerie SMS, le choix des critères d'évaluation appropriés n'est pas simple et finira presque toujours dans un compromis. Lorsque les critères considérés sont plutôt imprécis, trop d'idées se glisseront dans le niveau suivant. Lorsque les critères sont trop restrictifs, des idées solides pourraient être éliminées.

Un cadre possible pour l'évaluation des idées pourrait être les critères présentés précédemment:

* valeur pour la clientèle
* potentiel de profit durable (risques, les nouveaux entrants, concurrents, produits alternatifs)
* se prêter à un financement
* bonne adéquation avec les capabilités

Idéalement, seule une ou deux combinaisons OCI franchiront le seuil au niveau cinq. Si plusieurs combinaisons OCI finiront au niveau 5, c'est dû soit aux critères du processus d'évaluation plutôt larges ou aux critères qui n'ont pas été appliqués d'une façon appropriée.

3.5 Chapitre 5: S'apprêter à lancer la nouvelle entreprise

Le processus de développement de l'idée - Niveau 5

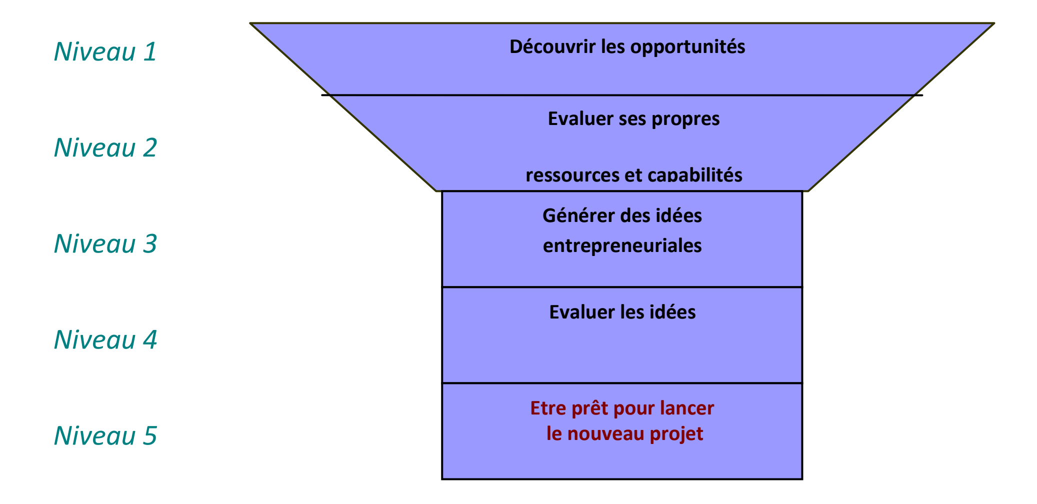


Fig 7 : Le processus de développement de l'idée - Niveau 5

L'étape finale du processus de développement d'idée est celle de la réalisation des idées choisies. A ce niveau, l'entrepreneur devra en outre étudier le potentiel de l'idée et s'assurer qu'aucune restriction juridique imprévue n'entrave la réalisation de son plan.

L'objectif à ce niveau est d'écrire un plan d'affaires qui va attirer les investisseurs et les banquiers. Cet objectif est énormément facilité par le processus de développement des idées lui-même: une grande partie de l'information qui doit se trouver dans le plan d'affaires a été traitée et la structure de base du processus aidera les entrepreneurs à rédiger le plan d'affaires.

Bien sûr, afin d'accomplir un plan d'affaires complet encore en profondeur, une recherche serait nécessaire, les questions juridiques devraient être étudiées, les plans commerciaux devraient être rendus plus précis, et la description de l'idée, des personnes qui la traiterons, ou des marchés a souvent besoin d'être plus détaillée. Cependant, l'entrepreneur trouvera que la plupart des questions de base d'un plan d'affaires vise à fournir des réponses abordées dans le processus de développement d'idée.

4Evaluation du processus de développement d'idée

La qualité des résultats du processus de développement d'idée dépend fortement de deux facteurs:

* la quantité et

* la qualité des opportunités

Plus il y a des opportunités qui entrent dans le processus, meilleures seront les chances de trouver une opportunité prometteuse, et il sera plus probable que l'entrepreneur retrouvera une combinaison OCI viable. La qualité des opportunités renvoie à la précision et à la profondeur de la description de l'opportunité, y compris les changements attendus et leurs effets. La description de la source et les effets attendus devraient donner des réponses aux questions suivantes:

- Qu'est-ce qui va changer exactement? Quand et où le changement aura-t-il lieu? Pourquoi le changement présentera-t-il une opportunité?
- Quelles sont les raisons de ce changement? Est-ce que les raisons persistent?
- Quels seront les effets du changement? Qui sera le plus touché? Qui encore pourrait-il être touché? Comment les effets du changement modifieront –ils les conventions et coutumes ?

La quantité de l'output du processus de développement de l'idée dépend de la créativité de l'entrepreneur pour trouver des solutions innovantes pour les opportunités qui correspondent aux capabilités et aux ressources de la nouvelle entreprise. La créativité de l'entrepreneur peut être renforcée par un certain nombre d'outils et de techniques de créativité. L'expérience avec le processus de développement d'idée, montre que dans certains cas, la créativité est bloquée par un saut précoce sur la première solution tangible ou possible à un problème. Plus souvent, les premières solutions ne sont pas nécessairement les idées les plus créatives. Au lieu de cela, elles se révèlent souvent être des idées fondées sur la connaissance commune ou sur ce qu'un membre de l'équipe de créativité a vu auparavant quelque part - dans un film ou lors de ses dernières vacances à l'étranger.

Cagan and Vogel 2002 , pp 110

Résumé

Le processus de développement d’idée a été critiqué pour son approche rigide et coûteuse en termes de temps. Ce sont, en effet, les deux inconvénients du processus.

Cependant, la recherche montre que les entrepreneurs qui ont travaillé avec le processus, qui ont acquis une compréhension des niveaux du processus, des critères d'élimination, et de l'utilisation pratique du processus, deviennent plus ouverts et attentifs aux nouvelles opportunités et aux idées entrepreneuriales. En ayant utilisé le processus dans le passé, les entrepreneurs potentiels développent une capacité à trouver des opportunités réussies.

‘La découverte "accidentelle" pourrait résulter de la vigilance entrepreneuriale renforcée alors que l'entrepreneur est dans un mode que nous appelons "recherche passive"’.

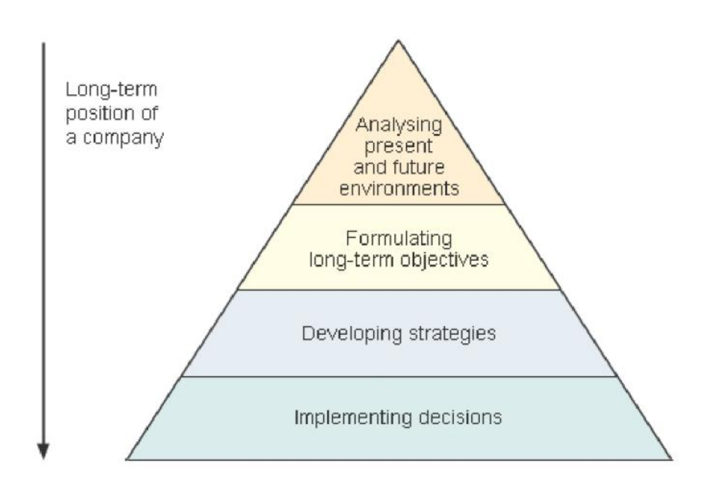
La vigilance entrepreneuriale semble être un déterminant très puissant de découverte.

Notre propre expérience soutient ce point de vue. Le niveau de vigilance entrepreneuriale peut en effet être soulevé par une approche systématique de développement d’idée. Les entrepreneurs ayant subi une ou plusieurs répétitions successives d'un processus de développement d’Idée admettent par suite que l'approche systématique leur a permis d'élargir leur réceptivité aux informations concernant les combinaisons OCI possibles. L'approche systématique, à notre avis, même si elle n’est pas une garantie de succès, peut être considérée pour élever les probabilités de succès, car elle contribue à augmenter la vigilance entrepreneuriale, et donc améliore les chances de découverte accidentelle ou intentionnelle d'une idée entrepreneuriale viable.

Le processus du management stratégique

Dr. Frank Boy

Contact: Lübeck



Start

Copyright

Utilisation des outils d'apprentissage

Les outils d'apprentissage et leurs contenus (texte, image, software, etc.) sont protégés par le droit d'auteur. Les outils d'apprentissage sont limités à des fins privés d'enseignement à ces utilisateurs qui sont autorisés à accéder à l'outil d'apprentissage en ligne par l'institution offrant.

Vous êtes le seul responsable du maintien de la confidentialité du nom et mot de passe de votre utilisateur.

La protection juridique des droits d'auteur ou droits voisins s'applique indépendamment de la forme (physique ou non physique / en ligne ou hors ligne) de l'aire protégée.

L'utilisation simultanée est limitée à un ordinateur personnel. Les copies ou reproductions quelle que soit leurs formes ne sont autorisées que si elles sont déclarées explicitement ou si le droit d'auteur ne s'applique pas.
Vous n'êtes pas autorisé à changer des parties de l'objet d'apprentissage et de son contenu. De même, la reproduction directe ou indirecte, provisoire ou permanente, par n'importe quel moyen et sous toute forme, en tout ou en partie, la communication au public, par tout moyen avec ou sans fil, y compris la mise à la disposition du public ainsi que toute forme de distribution au public par la vente et autrement des modules et leur contenu, est interdite.

Le téléchargement du contenu, y compris le logiciel de la plateforme d'apprentissage est à vos propres risques. Aucune responsabilité n'est assumée pour les dommages sur le système informatique de l'utilisateur, ou tout autre équipement technique qui a été utilisé.
En outre, aucune responsabilité n'est assumée pour la perte de données ou autres dommages dus à des activités de téléchargement ou autres en relation avec la plate-forme d'apprentissage, à moins que la responsabilité est fondée sur une violation intentionnelle ou par négligence grave du devoir.

Aucune responsabilité n'est assumée pour le contenu de liens externes qui sont inclus dans l'outil d'apprentissage.

Cet objet d'apprentissage a été créé avec le campus-entreprise

Aperçu

Une fois que l'entrepreneur a trouvé une combinaison parfaite entre l'opportunité, ses capacités et l'idée, il doit décider comment progresser à partir de là et comment traduire son idée en action. Quelles sont les prochaines étapes? Peut-il directement démarrer l'entreprise? Est-ce que la naissance d'une idée est à la fois une condition nécessaire et suffisante pour commencer la création de la nouvelle entreprise? Peut-il commencer à attirer des investisseurs ou des banquiers à ce stade?

L'expérience montre que ce genre d'approche directe pour fonder une nouvelle entreprise montre rarement le succès escompté. Les histoires qu'on raconte au sujet des jeunes étudiants californiens qui ont commencé à assembler leurs premiers ordinateurs dans un garage sans plan, sans investisseurs, et sans un objectif précis sont agréables à écouter, mais ne peuvent pas être un modèle de réussite pour la création d'autres affaires. Au contraire, aujourd'hui, plus que jamais, l'entrepreneur «just-do-it » est en danger d'être emporté par les nouveaux arrivants bien préparés et ayant un esprit analytique qui construisent leur entreprise beaucoup plus sur la planification à long terme et la compréhension profonde des clients que sur leur intuition.

"Peu d'activités d'une entreprise sont aussi vitales - ou en tant que vis à vis - que celle de développer une stratégie pour réussir. Trop souvent, les entrepreneurs, débordant d'optimisme et d'enthousiasme, lancement des entreprises vouées à l'échec parce qu'ils ne s'arrêtent jamais pour définir une stratégie viable qui les distingue de leurs concurrents. " (Zimmerer / Scarborough 2005)

En général, une stratégie décrit l'orientation à long terme d'une entreprise: elle définit les objectifs à long terme de l'entreprise et formule les activités nécessaires pour atteindre ces objectifs. Ainsi, une stratégie est toujours une combinaison de fins (buts, objectifs, visions) et de moyens (activités prévues, ressources). (Porter, 1998)

Dans les chapitres suivants, nous analysons comment les entrepreneurs peuvent préparer leur nouvelle entreprise pour l'avenir et planifier leurs activités sur une base à long terme (planification stratégique). Ainsi, le processus par lequel les entrepreneurs peuvent définir des objectifs adéquats pour leur entreprise et la compréhension de comment les entrepreneurs peuvent trouver une position compétitive sur le marché sont examinés. Après cela, nous nous concentrons sur les stratégies entrepreneuriales suggérées dans la littérature des affaires. Ensuite, nous examinons comment le management stratégique peut aider les entrepreneurs à développer une stratégie entrepreneuriale individualisée. Enfin, les critères qui sont conçus pour aider les entrepreneurs à choisir la bonne stratégie pour leur entreprise sont discutés.



Objectifs d'apprentissage

Les objectifs d'apprentissage

A la fin de cet objet d'apprentissage, vous serez en mesure de :

- distinguer entre le management et les stratégies d'entreprise,
- comprendre l'importance du management stratégique,
- définir les critères pour une proposition unique de vente,
- développer des stratégies d'entreprise,
- discuter les stratégies entrepreneuriales formalisées suggérées dans la littérature.



Table des matières

Table des matières



Durée

Durée

Au total, l'objet d'apprentissage nécessite 13,5 heures de votre temps.

.

1 Management Stratégique



Table des matières

Table des matières

Le terme «Management stratégique» se réfère à une discipline de management qui consiste à coordonner et planifier l'ensemble des différentes activités à long terme dans une entreprise.

Johnson et Scholes 1999 , p 43

Le management stratégique est le processus d'analyse des environnements actuels et futurs, de la formulation des objectifs à long terme, de l'élaboration de stratégies et de la mise en œuvre des décisions concernant la position à long terme et les activités d'une entreprise. Le but de ce processus est de définir, à long terme, la stratégie orientée marché pour l'entreprise.



Image

Position à long terme d'une entreprise

Fig. 1: Position à long terme d'une entreprise

Une stratégie décrit l'orientation à long terme d'une entreprise en élaborant des objectifs et la façon dont l'entreprise entend atteindre ces objectifs. Ainsi, une stratégie est toujours une combinaison de fins (buts, objectifs, visions) et de moyens (activités prévues, ressources).

Porter 1998 , p 24

Les stratégies peuvent être développées au niveau de l'entreprise ou sur les niveaux inférieurs de ses subdivisions, les départements, les sous-unités ou unités d'affaires. Les stratégies de l'entreprise sont appelées indifféremment : stratégie managériale, stratégie d'entreprise, ou la stratégie d'affaire. Dans le cas des initiatives entrepreneuriales, la stratégie globale pour l'ensemble de l'entreprise est appelée stratégie entrepreneuriale.

Le processus de management stratégique au niveau de l'entreprise fixe un cadre général pour la planification des différentes composantes du management (plans subordonnés) comme le marketing, ressources humaines, financières et les plans de vente. Toutes les activités de planification au niveau de ces sous-unités doivent s'appuyer sur l'ensemble du plan stratégique de l'entreprise. Le plan du management stratégique pour l'entreprise prend à cet égard le rôle d'un plan directeur pour la planification subséquente et subordonnée. Cependant, un processus de management stratégique s'appuie fortement sur l'interaction précédente et la coordination entre les différents plans à tous les niveaux.

Mais pourquoi les entrepreneurs subissent-ils la tâche fastidieuse qu iest d'élaborer une stratégie pour la nouvelle entreprise? Dans ce qui suit, nous allons vous expliquer les raisons pour lesquelles nous croyons que le développement d'une stratégie est si important pour les créateurs d'entreprise. Ensuite, nous allons élaborer le processus qui permet aux entreprises créées d'élaborer une stratégie de management, avant que ce processus ne soit lié à des exigences spécifiques découlant des initiatives entrepreneuriales.

La littérature sur le processus entrepreneurial stratégique est rare. Le processus de management stratégique en général est très bien décrit par Porter. Rwigema présente une adaptation du processus de management stratégique aux besoins de l'entrepreneur.

Rwigema 2004

1.1 Le management stratégique: une nécessité pour une nouvelle entreprise?

Les étudiants en entrepreneuriat se demandent parfois pourquoi un entrepreneur devrait-il être inquiet quant à la formulation d'une stratégie entrepreneuriale. Un créateur d'entreprise avait traduit son aversion envers le management stratégique en ces mots: «Je sais que l'avenir ne sera pas comme je le prévois maintenant. En conséquence je veux rester aussi souple que possible. Tout type de stratégie va restreindre inutilement la liberté d'action de l'entreprise ». Apparemment, le fondateur avait une fausse compréhension de la raison pour laquelle un entrepreneur a besoin d'une stratégie encore plus que lorsque l'entreprise est déjà établie.

La raison principale pour développer une stratégie entrepreneuriale, c'est qu'elle est un moyen très efficace et puissant de «penser l'avenir». L'un des traits distinctifs d'un entrepreneur est qu'il soit capable d'envisager ce à quoi ressemblera l'avenir, comment les nouveaux besoins et des désirs évoluent, et comment de nouveaux produits s'intégreront dans la vie future des clients. En formulant une stratégie pour la nouvelle entreprise, l'entrepreneur est obligé de repenser sa vision. Repenser l'avenir de l'entreprise pourrait, par exemple, impliquer les questions suivantes: Comment l'entreprise peut-elle entrer sur le marché? Qui seront les futurs concurrents? Quelles seront leurs réactions? Comment l'entrepreneur peut-il éviter les réactions futures des concurrents?

Les nouvelles entreprises ne peuvent pas se contenter d'attendre les réactions des circonstances qui les entourent. Elles doivent anticiper l'avenir et élaborer des stratégies proactives qui minimisent les menaces tout en maximisant les opportunités.

Rwigema 2004 , p 197

Une stratégie entrepreneuriale définit donc des environnements futurs, la situation future souhaitée de la nouvelle entreprise, et les actions à prendre dans l'avenir pour relier ensemble la situation actuelle et la situation souhaitée..

Le processus stratégique est avant tout un outil de management qui soutient les entrepreneurs à rechercher systématiquement, anticiper et éviter les problèmes possibles, des actions adverses, et les réactions des concurrents potentiels ou d'autres acteurs clés du marché (distributeurs, grossistes, fournisseurs). L'objectif est de développer une stratégie proactive qui prend en considération les réactions possibles, plausibles, ou les plus probables des clients et des concurrents.

Le processus stratégique du développement d'une stratégie entrepreneuriale viable est très souvent plus important que la stratégie elle-même comme un résultat final. La procédure de planification itérative permet à l'entrepreneur d'obtenir une meilleure compréhension de l'avenir et des principaux acteurs sur le marché. En analysant les différentes situations futures possibles, la planification et la prévision du comportement des clients et des réactions des

concurrents, l'entrepreneur obtient une profonde compréhension des mécanismes du marché ciblé, et cela lui permet de mieux ajuster les actions planifiées sur le marché.

On n’insistera jamais assez sur le fait qu'une stratégie est un document de travail qui n’est pas un document final et fini. Le processus de formulation d'une stratégie n'est jamais terminé, car elle a constamment besoin d'être révisée en fonction des changements qui se produisent dans les environnements instables et perturbateurs qui entoure la nouvelle entreprise. L'afflux constant de nouvelles informations de meilleure qualité sur des concurrents ou des consommateurs exigent aussi une révision constante de la planification à long terme.

1.2 Qui a besoin d'une stratégie?

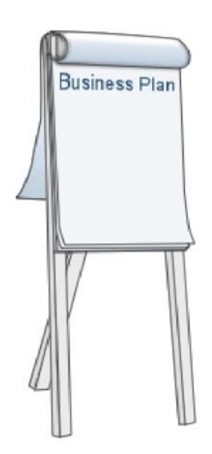


Tout d'abord, l'entrepreneur a besoin d'une stratégie. La stratégie servira de guide pour les actions futures et déterminera ce qui va différencier la nouvelle entreprise de ses concurrents existants ou potentiels.



Deuxièmement, l'équipe de direction a besoin d'une stratégie. Le développement d'une stratégie viable, acceptée par tous les membres de l'équipe de direction, est un facteur clé de succès.

Le processus de gestion stratégique permet aux différents membres de l'équipe de direction, avec leurs différentes formations et de leurs différentes expériences de gestion, de contribuer à la procédure de planification et d'arriver à un consensus.



Troisièmement, des parties de la stratégie peuvent être utilisées plus tard pour la formulation du plan d'affaires qui va motiver les investisseurs à soutenir financièrement la nouvelle entreprise.

1.3 Processus du management stratégique pour les entreprises existantes

Le processus du management stratégique comprend généralement trois éléments: l'analyse stratégique, les objectifs stratégiques et l'élaboration des stratégies.

- **L'analyse stratégique** s'intéresse à la collecte et l'évaluation des informations sur l'environnement extérieur, les ressources internes et les compétences, et les attentes des actionnaires, des co-propriétaires et des investisseurs et le management.

- **Les objectifs stratégiques** fixent l'orientation future de l'entreprise. Qu'est-ce que l'entreprise veut-il réaliser? Quels sont les objectifs spécifiques que les sous-unités ou divisions veulent viser? Quels sont les marchés que l'entreprise a l'intention de servir? Qui sera la clientèle cible à l'avenir, à long terme?

- **Le développement de la stratégie** consiste à identifier les facteurs clés de la stratégie future, générant des options stratégiques, et évaluer et sélectionner une stratégie appropriée pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Cette procédure du management stratégique a été élaborée pour les entreprises bien-établies, et plus encore, pour les sociétés les plus grandes et souvent diversifiées. Alors que certaines parties du processus peuvent également être utilisées pour le contexte entrepreneurial, d'autres parties n'ont tout simplement pas l'air de fonctionner.

Johnson / Scholes distinguent entre l'analyse stratégique, le choix stratégique, et la mise en œuvre stratégique. L'inconvénient de cette approche est le fait de ne pas distinguer clairement entre l'établissement d'objectifs stratégiques et les activités de developpement des stratégies qui sont conçues pour atteindre ces objectifs.

Johnson et Scholes 1999

1.4 Stratégies entrepreneuriales versus stratégies managériales des entreprises établies

Contrairement à une entreprise existante, l'entrepreneur doit construire une nouvelle entreprise à partir de zéro (ex-nihilo). Il n'y a pas, ou très peu, d'informations sur le marché, les concurrents ou clients à portée de main; il n'y a ni un produit prêt à être commercialisé, ni une organisation qui serait désireuse de réaliser les idées de l'entrepreneur. Plus encore, l'entreprise ne sait pas si les clients potentiels vont ignorer, accepter ou rejeter l'innovation, une fois mise sur le marché..

Les conditions préalables à la formulation d'une stratégie entrepreneuriale sont donc très différentes du processus d'élaboration d'une stratégie commerciale pour une entreprise existante. Les raisons de cette différence sont:

- Pas de marché existant, aucun client actuel
  Alors qu'une entreprise établie peut construire sa stratégie sur les préférences des clients actuels, la nouvelle entreprise n'a même pas encore de client. Ainsi, la nouvelle entreprise aura de la difficulté à définir qui va acheter le produit, où le produit sera-t-il acheté, et avec qui l'entrepreneur sera-t-il en concurrence.
- Aucune expérience préalable
  Les entreprises existantes peuvent fonder la plupart de leur planification sur leurs expériences antérieures. Un entrepreneur, par contre, ne peut tout simplement pas regarder dans les anciennes données de l'entreprise afin de faciliter les prévisions des ventes ou de prédire les problèmes de production. Tout ce que la nouvelle entreprise fait, elle le fait pour la première fois et donc sans se référer à des connaissances ou à une expérience.
- Pas de relation client à long terme
  Les clients ont tendance à être sceptiques à l'égard de nouveaux produits, des marques inconnues, ou de sociétés desquelles ils n'ont jamais entendu parler. Gagner l'acceptation du client va prendre du temps, d'argent et beaucoup d'efforts. Ce sera encore plus pertinent pour l'entrepreneur qui envisage de lancer une innovation révolutionnaire, et vise ainsi à établir une nouvelle catégorie de produits. Au lieu de concentrer sa communication avec le consommateur sur les nouveaux produits de la nouvelle entreprise ou de sa nouvelle image de marque, l'entrepreneur se trouve souvent obligé d'informer les clients sur les avantages (génériques) de la nouvelle catégorie de produits. Le manque d'acceptation est une barrière difficile que l'entrepreneur a à surmonter et c'est un obstacle encore plus difficile à la construction d'une stratégie entrepreneuriale.
- Concurrence directe et indirecte inconnue
  Alors que les entreprises existantes connaissent leur concurrence, les nouveaux arrivants sont souvent confrontés à la difficulté de déterminer qui sera la leur.
  En introduisant des innovations radicales qui ont le potentiel de changer radicalement les marchés actuels, un entrepreneur rend les produits des entreprises établies obsolètes. Parfois, ces entreprises sont en mesure de développer et proposer un nouveau produit comparable, mais assez souvent les entreprises existantes restent nonchalantes et ratent leur chance de réagir. Seul le premier groupe d'entreprises seront en concurrence directe avec la nouvelle entreprise, tandis que le deuxième groupe entre dans une bataille perdue à l'avance avec des produits voués à être remplacés.

Ainsi, lors de la formulation de la stratégie d'entreprise, l'entrepreneur doit régulièrement surmonter le problème de définir, qui des entreprises existantes seront ses concurrentes et de déterminer leurs réactions probables.
Quoi qu'il en soit, l'entrepreneur ne doit pas se laisser prendre au piège en croyant que son innovation révolutionnaire sera «sans concurrence». Il n'existe aucun marché, aucun créneau, et aucun segment sans concurrence. Toutes les entreprises existantes qui offrent les produits ou services les plus variés sont en concurrence pour une part du revenu des clients. Comme les clients disposent de ressources financières limitées et que l'argent ne peut être dépensé en une seule fois, chacune des sociétés est en concurrence avec toutes les autres sociétés. Dans cette perspective, l'iPod est en compétition avec du pétrole ou avec une miche de pain

- Des ressources limitées

Comparativement aux grandes entreprises, une activité entrepreneuriale dispose de très peu de ressources financières et humaines. Le manque de financement adéquat s'est avérée être le talon d'Achille de plusieurs cas d'échecs d'entreprise. Avec des gammes de produits diversifiés, des activités dans différents marchés, et les clients dans diverses régions, de grandes sociétés peuvent compenser une perte d'une partie de leurs activités commerciales avec des gains dans d'autre part. Les entrepreneurs, ayant une ligne de produits étroite et une faible base de capital, manquent régulièrement de possibilités de compensation: si le lancement du nouveau produit échoue, toute l'entreprise est à risque. La planification entrepreneuriale doit donc accorder une flexibilité maximale à toutes les activités et œuvrer pour la capitalisation adéquate des risques de l'entreprise.

- Forces et faiblesses non testés

Alors que les entreprises existantes sont susceptibles d'être en mesure d'énumérer leurs forces et leurs faiblesses, les entrepreneurs ont du mal à répondre à cette question. Bien sûr, ils peuvent décrire leurs forces et faiblesses personnelles, mais ils ne peuvent pas raconter leurs forces / faiblesses liées à la nouvelle entreprise. La nouvelle entreprise est dans un état de naissance et n'a pas d'expérience antérieure qui permettrait à l'entrepreneur de juger sa capacité à gérer l'entreprise, à créer de la valeur aux clients, ou pour lutter contre ses concurrents. La nouvelle entreprise est, de par sa nature même, affranchie de ces expériences.

Difficulté de la formulation d'une stratégie entrepreneuriale



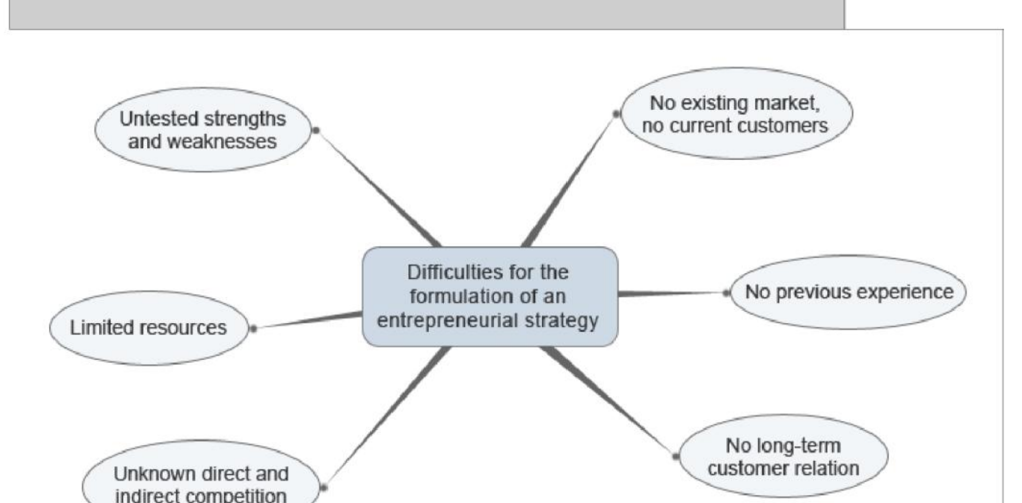


Fig. 2: Difficultés pour la formulation d'une stratégie entrepreneuriale

1.5 Gestion stratégique de projets entrepreneuriaux

Créer une stratégie pour une affaire entrepreneuriale qui n’existe pas encore est une tâche beaucoup plus exigeante que de faire une stratégie pour une entreprise bien établie en connaissant ses marchés, ses clients et ses concurrents. A la lumière des différences entre les entreprises existantes et les entreprises nouvellement créees, le processus du management stratégique doit être adapté aux besoins spéciaux et à la situation des affaires entrepreneuriales.

C’est un objectif primordial pour une entreprise nouvellement fondée de trouver une niche dans le marché, d’attirer des clients, et de défendre ce créneau contre des concurrents. Afin de pénétrer le marché avec succès, l'entrepreneur a besoin d'un avantage concurrentiel par rapport aux entreprises existantes. Un avantage compétitif, aussi appelé proposition unique de vente, est important pour tout type d'entreprise. Cependant, du point de vue d'un entrepreneur, trouver une proposition unique de vente unique compétitive est une question d'existence et de survie.

Une proposition unique de vente décrit essentiellement comment l'entrepreneur veut que les clients perçoivent les produits de l'entreprise: quels sont les avantages du nouveau produit, qu’est ce qui est différent des produits existants, et pourquoi les clients achètent les nouveaux produits. Une montre-bracelet, par exemple, peut être positionnée comme un outil de mesure de temps chronographe, comme un bijou à la mode, ou comme un chronomètre de sport.

Le processus du management stratégique entrepreneurial doit donc se concentrer sur le développement d'une proposition unique de vente qui définit clairement l'avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents

Les adaptations nécessaires du processus stratégique concernent les trois éléments du processus du management stratégique: analyse stratégique, les objectifs stratégiques et l'élaboration des stratégies. Ces trois éléments doivent permettre à l'entrepreneur pour rechercher, développer et mettre en œuvre une proposition unique de vente à long terme.

Analyse stratégique

Afin de définir un avantage concurrentiel, l'entrepreneur devra analyser la concurrence existante, la façon de commercialiser leurs produits, et quels avantages ils offrent à la clientèle. Cet élément comprend également l'analyse de la meilleure façon par laquelle l'entrepreneur peut positionner la nouvelle entreprise et son produit sur le marché. À cette fin, l'analyse FFOM (SWOT) a prouvé être un outil très simple et pourtant efficace pour analyser l'entreprise et son environnement.

Objectif stratégique et positionnement stratégique

L'entrepreneur doit définir l'orientation future de l’entreprise en fixant ses objectifs. La définition d'une proposition unique de vente fait partie intégrante

de l’ensemble des buts et des objectifs de l’entreprise. Elle donne l'orientation future souhaitée de la nouvelle entreprise en termes de concurrence future et de client

Le développement des stratégies entrepreneuriales s'appuie sur le positionnement futur souhaité de l'entreprise. Une stratégie viable va donc identifier les principales activités nécessaires pour atteindre le positionnement

2 Analyse stratégique: L'analyse SWOT

L'analyse stratégique apporte les informations nécessaires sur lequelles les décisions vont être basées. Ces décisions comprennent le choix du positionnement souhaité, la stipulation des objectifs que la nouvelle entreprise vise à atteindre, et le choix de la stratégie qui va mener l'entreprise de la situation réelle à la situation visée.

Les entrepreneurs trouvent souvent l'analyse SWOT, tel que présenté ci-dessous, un outil très utile pour recueillir suffisamment d'informations concernant leur propre entreprise et ses concurrents afin d'être en mesure d'aborder la tâche de définir une proposition unique de vente.

L'analyse SWOT est un moyen efficace d'identification des forces et des faiblesses de l'entrepreneur, de son équipe et de ses idées. Elle permet également d'examiner les opportunités et les menaces qui pèsent sur la nouvelle entreprise.

L'analyse SWOT ou FFOM est l'acronyme de : strengths and weaknesses, opportunities and threats = forces et faiblesses, opportunités et menaces.
.
Cet outil de management stratégique n'est pas une démarche scientifique, car il repose uniquement sur le jugement subjectif des personnes impliquées dans le processus de planification stratégique. Pourtant, l'analyse SWOT est particulièrement puissante car elle peut aider à découvrir des chances sur le marché qui peuvent ensuite être traduites en propositions uniques de vente. Régulièrement, l'analyse SWOT détecte les obstacles, les lacunes, ou d'autres points faibles au sein de la nouvelle entreprise, et bien sûr au sein de ses futurs concurrents potentiels. Elle peut également mettre en évidence les menaces possibles qui menacent l'entreprise de l'extérieur.

Nous allons présenter l'analyse SWOT comme un outil pour préparer l'entrepreneur aux étapes ultérieures du processus de planification stratégique. Sur la base des résultats de l'analyse, l'entrepreneur sera en mesure de définir une proposition unique de vente, fixer des objectifs stratégiques, et sélectionner une stratégie entrepreneuriale..

Porter 1998

Gardez à l'esprit, que l'analyse SWOT sert à l'entrepreneur par dessus tout pour définir et travailler sur un «avantage concurrentiel» pour son idée d'entreprise et de chercher une position souhaitable pour la nouvelle entreprise sur le marché. L'analyse SWOT entrepreneuriale se concentre donc sur des informations concernant une proposition unique de vente.


Rollover

Dans la version en ligne, un élément interactif multimédia est montré ici..

Début de la version imprimée

Forces:

- Quel sera le point fort de la nouvelle entreprise? Quelles sont les
- compétences fondamentales de l'entrepreneur et de l'équipe?

- Comment et pourquoi l'entreprise va dépasser les concurrents existants? Quels sont les points de différence par rapport aux solutions déjà disponibles sur le marché?
- Quels sont les avantages que l'idée/l'innovation offrent au client? L'idée/produit peuvent-ils répondre ou dépasser les attentes des clients? Est ce que l'idée/l'innovation répondent à un besoin réel ou latent, résoudent un problème ou comblent une lacune?
- Est ce que les ressources (connaissances, finances, ressources humaines, expériences) nécessaires pour exploiter l'opportunité correspondent aux les ressources disponibles? Est-ce que les ressources existantes, les compétences et les capacités sont «étendues» pour convenir aux exigences futures d'exploitation de l'opportunité?
- Quels sont les atouts de la nouvelle entreprise vus par les investisseurs, les intermédiaires, ou les concurrents?

Faiblesses

- Qu'est ce qui pourrait empêcher l'entreprise de devenir prospère? Quels sont les obstacles face à la nouvelle entreprise?
- Quels sont les points faibles qu'un concurrent potentiel pourrait facilement exploiter pour ses fins?
- Pourquoi personne d'autre n'a exploité l'oportunité auparavant?
- Est-ce que toutes les informations sont nécessaires et disponibles pour juger de la viabilité de cette opportunité?
- Est-ce que les caractéristiques du produit sont pertinentes pour les clients?
- Est-ce que la clientèle va accepter l'innovation et la promesse du produit en tant que authentique et crédible?
- Est-ce que l'idée du produit se focalise sur les besoins particuliers du client, ou est ce qu'elles sont simplement des caractéristiques «belles à avoir"?
- Y a t-il une complémentarité stratégique entre l'idée et les ressources, et les capacités de l'entrepreneur et la gestion?
- A quel point les hypothèses concernant le temps nécessaire pour développer avec succès un produit commercialisable sont-elles réalistes? Ou pour générer suffisamment de ventes?

Opportunités

- Y a t-il certains avantages que les clients seraient désireux d'avoir et qui ont encore été négligés par les concurrents? Quels positionnements (avantages, caractéristiques, usages) ont jusqu'à présent été négligés par les concurrents?
- Est-ce que les clients de la concurrence existante sont pleinement satisfaits? Quels sont les domaines d'insatisfaction pesistants? Les produits existants résoudent-ils tous les problèmes concernant la catégorie de produits?
- Y a t-il - du point de vue des clients - des problèmes non résolus?
- Combien de temps cela prendra aux concurrents pour réagir à l'innovation? Sont-ils limités par des investissements dans des technologies anciennes ou des machineries? Est-ce que cela donnera à l'entrepreneur un avantage de temps non négligeable sur ses concurrents existants?

- Est-ce que le client va juger que les caractéristiques des nouveaux produits sont à dominante supérieure par rapport à d'autres alternatives sur le marché?
- Est-ce que les concurrents disposent de la connaissance spécifique pour développer une innovation semblable?
- Est-ce que l'innovation peut être protégée légalement contre le copiage par les concurrents ?

Menaces

- Est-ce que les hypothèses fondamentales (concernant le comportement des clients, les préférences, les besoins et désirs, etc.) sur lesquelles l'innovation est basée sont réellement vraies? Seront-elles encore vraies lorsque le produit est prêt à être commercialisé?
- Des échappatoires / brèches / fentes juridiques: Est-ce que le brevet du nouveau produit peut être contournée? Ou est ce que l'innovation elle-même viole des brevets d'un concurrent? Les réglementations publicitaires restrictives empêchent-elles l'entrepreneur de commercialiser le produit comme prévu?
- Les clients sont-ils légalement, moralement, ou systématiquement liés à la concurrence (des contrats à long-terme existent, les clients se sentent obligés de rester avec leur fournisseur actuel, ou le nouveau produit ne rentre pas dans le système existant du client)?
- Jusqu'à quel point les autres sont-ils prêts à développer une idée similaire?
- Combien de temps faudrait-il aux autres pour réaliser une idée similaire?
- Est-ce que les investisseurs seront en mesure de comprendre pleinement les potentialités de l'idée?
- Les concurrents de la nouvelle entreprise vont-ils la voir comme une menace pour leur propre avenir et donc lutter contre le nouveau venu agressivement?
- Quels sont les obstacles qui peuvent entraver la commercialisation réussie de l'innovation?
- Est-ce que la clientèle va accepter le produit comme étant un produit relativement meilleur, mais refuser de payer pour la valeur ajoutée?

3 Objectifs stratégiques et positionnement stratégique

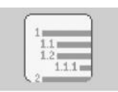


Table des Matières

Table of Contents

Avant de pouvoir décider avec quelle stratégie ils vont commencer, les entrepreneurs doivent décider où la nouvelle entreprise devrait se diriger. L'interaction de la stratégie et des objectifs peut être illustrée par l'exemple d'un randonneur errant sur un territoire inconnu. Le randonneur doit d'abord décider où il veut aller. Une fois cette décision a été prise, il peut se mettre à planifier la façon d'y arriver. En ce sens, la stratégie ressemble au chemin que le randonneur a à prendre, tandis que les objectifs et les buts jouent le rôle de la destination.



Une destination sans la connaissance de la façon d'y arriver est sans doute aussi frustrante qu'un chemin menant à un endroit inconnu.

À cette étape du processus stratégique, l'entrepreneur doit prendre des décisions concernant :
a) les buts à long terme souhaités de l'entreprise, et
b) la position désirée de l'entreprise sur le marché.

Les deux décisions élaborent la destination de l'entreprise et préparent la façon d'atteindre la destination.

3.1 Buts et objectifs

> Fréquemment, les auteurs, sur ce sujet, distinguent entre les buts et la mission. Une mission est, d'après l'entrepreneur, les valeurs et la portée de l'entreprise .... Elle définit l'orientation générale de l'entreprise ...

Rwigema 2004 , p 206

Nous ne suivrons pas cette distinction entre les buts et la mission, car elle ne présente pas d'avantage pratique ou théorique. La mission et les buts fixent les objectifs à long terme de l'entreprise.
Les buts et objectifs donnent à l'entreprise de nouvelles cibles à viser et fournit une base pour évaluer la performance de l'entreprise. Sans eux, il est impossible de savoir où l'entreprise va-t-elle aller et à quel point elle est performante

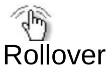
Zimmerer and Scarborough 2005 , p 82

Les buts sont généralement, les attributs à long terme que l'entrepreneur cherche à atteindre. Ils déterminent les questions générales de l'entreprise. Voici quelques exemples d'objectifs généralement appliqués dans des projets d'entreprise:

- «Nous voulons devenir le leader du marché de la voix sur IP des applications de sécurité d'ici la fin de 2007."
- «Nous visons à être le premier à lancer une boisson alcoolisée non-toxique dans les trois prochaines années."
- «Nous allons entrer sur le marché asiatique avec une version adaptée de notre produit européen en l'an 2008."
- «Nous allons acheter les actions de la société X à la fin de cette année."

- En revanche, les objectifs sont plus spécifiques et plus détaillés. Des objectifs bien écrits remplissent les conditions suivantes::

Les objectifs doivent être opérationnels :


Rollover

Dans la version en ligne, un élément interactif multimédia est montré ici.

Début de la version imprimée

Objectifs

- Précis: La position souhaitée dans l'avenir devrait être décrite comme spécifique et aussi exacte que possible. Seuls des objectifs précis peuvent être considérés comme des lignes directrices pour la gestion de l'entreprise.
- Quantifiables: Un objectif doit être numériquement spécifique, car il devrait préciser à quel point la cible devrait être satisfaite. Par exemple, «pour gagner des parts de marché» est un objectif plutôt dénué de sens,

alors que «pour gagner une part de marché de 10% dans les 24 prochains mois» est un objectif valable.

- Mesurables: les objectifs permettront à la direction et aux actionnaires de comparer le progrès de l'entreprise. L'objectif devrait donc nommer l'échelle et le point de départ d'une cible. Par exemple, «nous atteindrons plus de 50% du chiffre d'affaires " n'est pas mesurable car il manque une base de comparaison.
- Pertinents: les objectifs doivent être pertinents pour la réalisation des objectifs globaux de l'entreprise. À cet égard, l'entrepreneur doit être en mesure d'organiser les objectifs de l'entreprise dans un ordre hiérarchique. Quels sont les objectifs les plus importants dans l'ensemble, quels sous-objectifs aideront l'entreprise à atteindre les objectifs globaux. Les sous-objectifs doivent toujours être pertinents pour la réalisation des objectifs à un niveau supérieur de priorité.
- Motivants: L'entrepreneur devra fixer des objectifs qui mettront au défi tout le personnel de l'entreprise. Des objectifs stimulants et ambitieux aideront à motiver les employés à travailler dur pour la réalisation de ces objectifs.
- Réalistes: Les objectifs, sans de chances réalistes de réalisation, vont rarement motiver les gens à travailler dur. Les cibles qui sont irréalistes, et non stimulantes sont souvent considérées comme des découragements majeurs.
- Responsables: Les objectifs doivent être définis d'une manière à ce que chaque objectif peut être assigné à quelqu'un. Quelqu'un dans l'entreprise doit être en charge de la réalisation d'un objectif, sinon personne ne va s'en occuper.
- En temps opportun: Les objectifs doivent énoncer clairement à quel moment ils doiventt être accomplis. L'absence d'un délai dégénère l'objectif à quelques pensées de l'entrepreneur. Alors que dans les entreprises déjà établies, un horizon de planification de 5 ans est couramment utilisé, dans des projets entrepreneuriaux, une période plus courte de planification de deux ans semble être recommandée.
- Contrôlables: les objectifs doivent être contrôlés. Lequel de ces objectifs a été accompli, lequel n'a pas été respecté? Pourquoi l'entreprise l'a sous-estimé? Qui est responsable de la déviation?

Fin de la version imprimée

Idéalement, dans une nouvelle entreprise, les objectifs devraient permettre la formulation de jalons.

Les objectifs à long terme peuvent être considérés comme une séquence d'étapes intermédiaires qui subdivisent les objectifs à long terme en des sous-objectifs à court-terme. La définition de jalons est un moyen approprié de décomposer les objectifs à long terme en des plans d'action réalisables à court terme. Les jalons peuvent être mesurés facilement et ils permettent une maîtrise continue des réalisations sur une base mensuelle, hebdomadaire, ou parfois même quotidienne. Les jalons ne sont pas nécessairement quantifiables, mais ils sont néanmoins très spécifiques. Par exemple, «nous allons présenter un premier prototype du nouveau produit le 15 Octobre » est un jalon pour le lancement du produit.

3.2 Le positionnement stratégique désiré

Fondamentalement, le positionnement reflète la façon dont l'entrepreneur veut que les clients perçoivent la nouvelle entreprise et ses produits. Le positionnement exprime les offres rationnelles et émotionnelles qui sont conçues pour occuper une place à part dans l'esprit de la clientèle cible.

Le positionnement implique les questions suivantes :

- Où l'entrepreneur voudrait-il que le client puisse acquérir le produit? (Dans quels magasins, dans quelle étagère, à côté de quels autres produits, dans fourchette de prix, etc.)
- Comment l'entrepreneur veut-il que le client perçoive les nouveaux produits? Comment le client va-t-il associer les nouveaux produits aux alternatives existantes?
- Quels sont les avantages du produit (par exemple les caractéristiques spécifiques des produits, prix, qualité, service, valeur ajoutée)? Comment l'entrepreneur veut que le client perçoive les avantages?
- Pourquoi les clients choisissent les produits de l'entreprise et non ceux d'un concurrent?
- Pourquoi les clients devraient choisir les produits et ne pas dépenser leur argent sur autre chose?

C'est le but de l'entrepreneur de positionner un produit dans l'esprit du client à un prix, une qualité, et avec des caractéristiques qui feront que l'innovation semble irrésistible pour les clients.

La perception des clients d'un produit dépend de la somme des informations précédentes qu'un individu a rassemblé durant un certain temps. L'expérience d'achat antérieure, les utilisations antérieures du produit, tout comme l'échec inattendu d'une fonctionnalité: tout cela a une influence sur la façon dont les consommateurs évaluent un produit. Or, ce ne sont pas seulement les expériences personnelles qui ont une influence sur la perception du produit. Un article de journal sur ce produit, une remarque d'un ami, ou une scène dans un film peut aussi bien influer sur la perception d'un individu d'un produit. Les deux, l'expérience personnelle et des informations fournies par les autres aident les consommateurs à se forger une opinion sur un produit (ou toute autre chose dans le monde qui nous entoure). Cette opinion biaise la perception et les attentes concernant un produit.
Ce biais permet au client de classer les choses nouvelles ou inconnues et de les comparer avec les produits qu'ils ont vus ou expérimentés quelque part avant. Le modèle le plus innovant d'un constructeur automobile, même avec les derniers gadgets à l'intérieur, ou le design le plus audacieux à l'extérieur, sera toujours classé comme une voiture - aussi longtemps qu'elle répond aux attentes stéréotypes. Une voiture doit avoir quatre roues, un moteur et un volant. Si une nouvelle entreprise fait apparaître une «voiture» qui est capable de planer et ne nécessite donc pas de roues, les clients seront perdus: est-ce une voiture ou un aéroglisseur, ou peut-être autre chose?
Le plus étonnant, c'est que les consommateurs sont très souvent capables de juger les avantages ou les inconvénients d'un produit sans jamais l'avoir utilisé.

Les psychologues appellent ce phénomène «perception biaisée»: les individus sont capables de se forger une opinion avant une première expérience personnelle qui détermine largement les attentes et les perceptions liées au produit. Le même phénomène peut être observé quand il s'agit de la perception et l'évaluation d'un nouveau produit: Même sans avoir jamais vu le produit, les consommateurs peuvent être en mesure d'indiquer ce à quoi le produit sera bon, où ils trouveront sans doute le produit, et de donner les raisons pour lesquelles ils vont ou non l'acheter.

Cependant, la perception biaisée peut être intentionnellement influencée. Une entreprise, par exemple, sur le point de lancer un nouveau modèle sur un marché férocement concurrentiel pourrait tenter d'influencer ce biais en faveur de leur propre produit. Fournir certaines informations sur les caractéristiques du produit tout en négligeant d'autres est une option pour influencer la perception du client. Il existe de nombreuses façons dont l'entreprise pourrait fournir ce genre d'informations: notices, informations sur les produits, publicités dans les journaux, les rapports RP, de l'information sur l'emballage, les informations fournies par les représentants des ventes, et ainsi de suite. Le produit lui-même porte un message fort: la conception, la couleur, l'emballage, des caractéristiques spécifiques, ou l'étiquette de prix.

Même les magasins où le produit est offert sont porteurs de message et influence donc la perception du produit. Un adoucissant, par exemple, qui est offert dans une pharmacie porte un message différent du même produit vendu dans un magasin discount ou dans un mégastore. Le processus d'influer activement sur la perception et les attentes des clients est appelé «positionnement» d'un produit: un produit est «placé» ou «positionné» dans l'esprit du client potentiel. Non seulement les produits peuvent être positionnés, mais aussi les noms de marque, noms de société, ou des services. Tout comme la position d'un navire ne peut être déterminée en se référant à un point fixe en dehors du navire, le positionnement d'un produit a besoin d'un point de référence. Les consommateurs ne peuvent se référer à quelque chose de nouveau ou d'inconnu en relation avec quelque chose qu'ils connaissent déjà. Les individus évaluent souvent, par exemple, la qualité, la conception, ou toute autre caractéristique d'un produit en se référant à un produit similaire: «Ce tissu de soie me rappelle ...». En ce qui concerne le positionnement d'un nouveau produit, les points de référence sont des produits que les clients potentiels considèrent «similaires» ou «comparables» avec le nouveau produit. Régulièrement, les clients comparent un nouveau produit avec la gamme de produits déjà offerts par les concurrents. Pourtant, les clients peuvent comparer un nouveau produit avec des produits qu'ils considèrent comme offrant un avantage comparable. À cet égard, les clients peuvent comparer les articles qui sont très différent en soi, comme un avion et un train. Pour les consommateurs, les deux, avions et les trains, sont des méthodes de transport et les deux offrent l'avantage de permettre au passager de voyager de A à B

Avant d'activer le positionnement d'un produit, c'est à dire avant de commencer à fournir des informations visant à influencer la perception d'un produit, l'entreprise doit déterminer quel serait le positionnement idéal du produit et comment la perception du client peut être influencée dans le sens de la « la perception idéale ».
Le positionnement actif d'un produit appartenant à une catégorie de produits bien établis

category, of which the general benefits are known to the customer, is different from the positioning of an innovative product, especially of a radical innovation. Potential customers of a product previously unheard of do not have any previous product experience, very often do not even know what the product is good for, have nothing to compare the product with, and are uncertain how, when, and where to use the product. This lack of previous product or product category experience on the side of the customer regularly poses a tough challenge onto the entrepreneur. How can a product be positioned into the consumer's mind when the consumer has no direct point of reference such as a comparable product marketed by a competitor? In the case of breakthrough technological inventions or radical innovations, the launching companies are confronted with the nearly total lack of knowledge on the side of the consumers.

Finally, the positioning also gives an answer to the question: What are you really offering and with whom do you want to compete with? A car manufacturer can define his new model as a car. Or the manufacturer can define the new car as a means of transport. In the latter definition, the car will be competing with bikes, planes, and trains.

4 La proposition unique de vente (PUS)



Table des matières

Table of Contents

L'expression «Positionnement» est le terme générique qui comprend les termes « Proposition unique de vente », « cutting edge », ou « avantage concurrentiel ». Les trois expressions se rapportent au positionnement considéré comme «idéal» pour une entreprise.

Proposition unique de vente
En définissant une proposition unique de vente, l'entrepreneur cherche à positionner l'entreprise de manière unique sur le marché et dans les têtes des clients. La proposition unique de vente s'appuie sur un avantage qui est avant tout unique pour les clients, nouveau sur le marché et différent de ce que les concurrents offrent.

Une proposition unique de vente est souvent exprimée en utilisant la voix fictive de la clientèle: comment et pourquoi les clients perçoivent que ce produit est unique? Pourquoi est-il unique à leurs yeux, et dans quelle mesure le caractère unique du produit est un avantage pour eux?

Cutting edge

L'expression « cutting edge » suggère que l'offre entrepreneuriale va trancher le marché comme un couteau coupant du pain. Cette avancée compétitive représente un positionnement qui est conçu pour se concentrer sur un seul avantage concurrentiel. En agissant ainsi, l'offre entrepreneuriale est si forte et concentrée qu'elle sera facilement introduite sur le marché - tout comme un cutting edge.

Avantage concurrentiel
Les expressions proposition unique de vente et l'avantage concurrentiel sont employées comme synonymes et décrivent les deux facettes différentes du même phénomène.

Porter 1998 , p 47

Elles expriment toutes les deux l’unicité de l’offre de l'entrepreneur. Alors que la proposition unique de vente, décrit le positionnement du produit en termes de perception désirée du client, l'avantage concurrentiel se concentre sur le positionnement face à des concurrents existants ou potentiels. Quels sont les avantages du nouveau produit par rapport à ceux des concurrents? Qu’est ce qui rend les produits si nouveaux, différents, ou avantageux par rapport à l'offre des concurrents? Quel produit concurrentiel sera remplacé par la nouvelle offre ?

4.1 PUV: un positionnement stratégique souhaité

En définissant une proposition unique de vente, l'entrepreneur cherche à positionner l'entreprise sur le marché et dans les têtes des clients. La proposition unique de vente est donc aussi appelée le positionnement stratégique de l'entreprise.

La proposition unique de vente implique les questions suivantes:

- Où veut l'entrepreneur que le client trouve ce produit? (Dans quels magasins, sur quelle étagère, à côté de quels autres produits, dans quelle fourchette de prix, etc.) Comment l'entrepreneur veut-il que le client perçoive les nouveaux produits? Comment le client apparenterait les nouveaux produits aux alternatives existantes?
- Quels sont les avantages du produit (par exemple les caractéristiques spécifiques des produits, prix, qualité, service, valeur ajoutée)?
- Comment l'entrepreneur veut que le client perçoive les avantages?
- Pourquoi les clients choisiraient le produit et non celui d'un concurrent? («Part de l'esprit du client»)
- Pourquoi les clients choisiraient le produit et ne dépenseraient pas leur argent sur autre chose? (« Part du revenu du client »)

C'est le but de l'entrepreneur de positionner le produit dans l'esprit du client à un prix, une qualité, et avec des caractéristiques qui feront que l'innovation semblera irrésistible pour les clients..

4.2 Qu’est ce qui est si unique dans une PUV?

Avec une proposition unique de vente, l'entreprise cherche à trouver un positionnement dans l'esprit des consommateurs qui n'a pas été occupé par un autre concurrent. La PUV prend comme point de référence le positionnement des concurrents importants ou les plus dangereux.
La proposition unique de vente se concentre sur les points de divergence qui différencient l’offre de l'entreprise des autres produits sur le marché et font que les produits de l'entreprise semblent plus avantageux par rapport aux concurrents.
La PUV est parfois confondue avec un simple outil de marketing ou de communication.

Ici, nous allons prendre un point de vue beaucoup plus large, car nous considérons la recherche d'une PUVcomme étant l'une des décisions les plus importantes dans le processus de planification stratégique de l’entreprise. La PUV, permet non seulement à l'entrepreneur d’arracher des clients à la concurrence, mais elle aidera également à définir les orientations à long-terme pour le processus de développement du produit, la conception du produit, la définition des caractéristiques essentielles du produit, la communication, le marketing, les ventes, le prix, l’emballage, etc.
Malheureusement, même les PUV les plus extraordinaires n’ont pas de succès garanti. Pourtant, sans une PUV différenciée, la vie entrepreneuriale sera beaucoup plus difficile: Comment va l'entrepreneur donc attirer les clients loin de la concurrence et envers son offre? Ou, comment va l'entrepreneur être en mesure d'augmenter le prix de ses produits lorsque des produits comparables sont disponibles pour moins cher? Comment l'entrepreneur va-t-il faire une offre plus tentante ou attrayante pour les clients potentiels s’il n'y a rien de spécial dans cette offre?

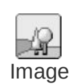
Il ya cinq aspects qui déterminent le succès d'une proposition unique de vente:

- Unicité: Le manque d'unicité dans l'offre signifie que les consommateurs vont considérer les produits semblables à ceux offerts par les concurrents. Les produits qui présentent les mêmes avantages peuvent facilement être interchangés. Les clients auront tendance à comparer les produits de différentes entreprises et en acheter l'option la moins chère relativement.
- Focalisation: Une proposition unique de vente réussie est généralement basée sur un groupe cible focalisé. Au lieu d'offrir des produits à tout le monde, l'entrepreneur définit et aborde un groupe plutôt restreint de clients.
  Cette approche sélective permet à l'entrepreneur d'utiliser les ressources financières et humaines limitées avec un minimum d’écart: toutes les activités telles que la conception de produits ou la fixation des prix sont rationalisées aux besoins spéciaux et les attentes de la cible.
  L'entrepreneur doit choisir un groupe de personnes qui va très probablement acheter le produit et qui va examiner l'offre la plus avantageuse. Idéalement, un groupe cible focalisé est assez grand pour représenter un potentiel de marché viable pour l'entrepreneur, cependant assez petit pour être peu attrayant pour les grandes entreprises.

- Avantageux: Une offre qui est unique ou différente de celle des autres entreprises ne serait pas forcément attrayante pour les clients. Le critère «différent» n'est pas une condition suffisante pour une PUV réussie. L'offre unique doit aussi être avantageuse pour le groupe cible.

- Pertinent: Même une offre unique et avantageuse peut ne pas être suffisante pour motiver le groupe cible à acheter le produit. L'avantage est d'être pertinente pour le groupe cible. Une caractéristique du produit que le groupe cible va considérer comme pertinente peut être définie comme une fonction qui fera que la clientèle se prononcera en faveur du produit. Une nouvelle fonctionnalité que les clients considèrent comme de moindre importance ou même hors de propos ne fera pas en sorte à ce que les clients cherchent le du nouveau produit.
  Il est difficile de donner une ligne directrice générale de ce que le groupe cible va considérer comme pertinent. Cependant, il ne sert à rien d'être le meilleur dans l'industrie pour quelque chose dont les clients ne se soucient même pas. Il est important de préciser que c'est le groupe cible, et non l'entrepreneur, qui va décider de l'importance d'une caractéristique du produit. L'entrepreneur doit essayer de voir le nouveau produit à travers les yeux de son groupe cible. En général, une caractéristique du produit est pertinente, lorsque les clients achètent uniquement un produit offrant cette caractéristique spéciale et ne vont pas acheter des produits qui en sont dépourvus. Ou encore, les clients potentiels seront prêts à payer davantage pour un produit offrant cette caractéristique particulière plus que ce qu'il ou elle devrait payer pour un produit sans cette caractéristique (valeur ajoutée perçue).

- Protégeables : Idéalement, une proposition unique de vente peut être défendue sur une longue période de temps. Une PUV qui est facilement copiée est sans valeur dès qu'un concurrent sérieux présente une proposition similaire.
  Les brevets peuvent être un moyen de protection d’une PUV, en particulier des inventions, des conceptions de produits, ou les caractéristiques innovantes des produits. Mais les brevets ne sont pas nécessairement une garantie à même d’empêcher leurs concurrents de copier la PUV entrepreneuriale.
  Les brevets décrivant les inventions technologiques et les conceptions sont sujets à être contournés. Dans de nombreux cas, les concurrents agressifs ont contourné les brevets existants en introduisant une modification technique astucieuse, une conception un peu différente ou un mécanisme légèrement modifié.
  Il semble que la meilleure protection est toujours la création d'une nouvelle marque avec un positionnement axé sur une petite (et donc moins attrayante) niche du marché avec une offre unique, pertinente et primordialement avantageuse qui combine les avantages rationnels et émotionnels. Un nom de marque peut être enregistré et peut généralement être protégé plus facilement que les brevets. Idéalement, l'entrepreneur est en mesure de faire en sorte à ce que les consommateurs perçoivent la nouvelle marque comme un symbole ou un synonyme d’une PUV unique, pertinente et avantageuse.


Image

5 aspects qui déterminent le succès d'une PUV

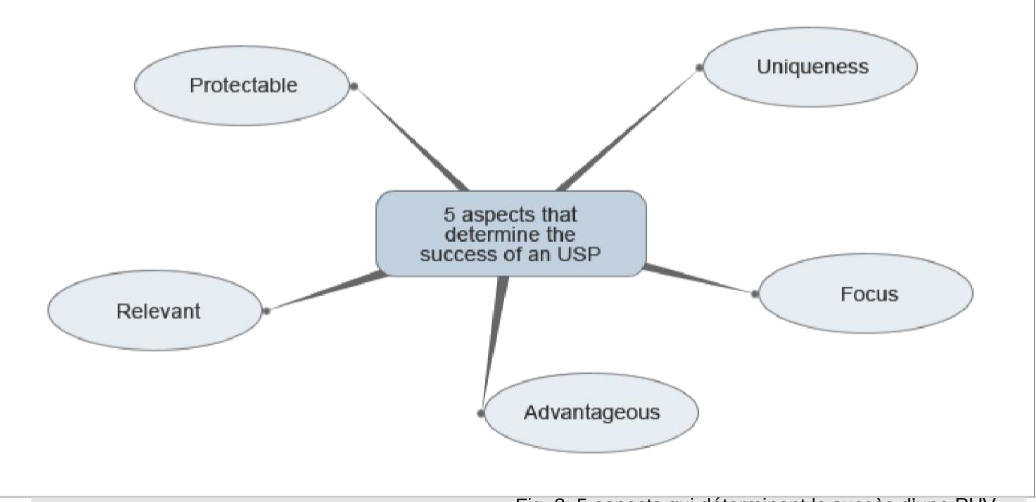


Fig. 3: 5 aspects qui déterminent le succès d'une PUV

4.3 Comment trouver une PUV?



Table of Contents

Table of Contents

Trouver une proposition unique de vente (PUV) est probablement l'une des tâches les plus difficiles dans la durée de vie d'une nouvelle entreprise. Pourtant, les études empiriques montrent qu'une PUV durable est l'un des facteurs de succès les plus importants pour une nouvelle entreprise.

Cooper 2002 , p 85

Dans un monde où la plupart des marchés et des créneaux de marché sont occupés et où les grandes et petites entreprises sont farouchement concurrentes entre elles, un nouveau venu devra venir avec une offre attrayante pour réussir. Le fait de se contenter de copier ce que d'autres offrent ne marchera probablement pas.

Afin de trouver une proposition unique de vente concurrentielle, il est recommandé d'impliquer les clients potentiels ou des personnes bien informées proches du groupe cible (force de vente, service client) dans le processus. Toutefois, la participation d'experts externes peut avoir aussi des inconvénients. Cette réserve est due au fait que les experts de l'industrie sont très souvent si profondément impliqués dans l'industrie, qu'ils acceptent les structures, les choses à faire et à ne pas faire, et la connaissance actuelle comme une donnée. Cela peut entraver le processus créatif.

4.3.1 Étape 1 4.3.1: Analyser les caractéristiques offertes actuellement

Dans la première étape, l'entrepreneur analyse les produits actuellement offerts par la concurrence. Le but de cette analyse est de dresser la liste des fonctionnalités de tous les produits (potentiellement) des concurrents.

En général, un produit se compose d'une variété de différentes caractéristiques. Une caractéristique de produit est définie ici comme un attribut technique, physique, fonctionnel, ou économique d'un produit.

Attention Il est à noter que nous utilisons le terme « charactéristique » du produit dans le sens très large du mot. Tout ce qui décrit un produit est donc défini comme une caractéristique du produit.

Par exemple, la vitesse maximale d'une voiture, le kilométrage ou le nombre de portes seraient donc classés comme caractéristiques du produit. La même chose s'applique au prix d'un produit ou le service qui vient avec.

4.3.2 Étape 2: Analyser les avantages du produit s

Un produit est défini ici comme un ensemble de différents avantages perçus comme un seul. Chaque caractéristique du produit offre une ou plusieurs bénéfices; toutes les caractéristiques du produit, ensemble, définissent le bénéfice global du produit.



Exemple

Par exemple, une voiture peut être décrite en termes de sa conception, de la vitesse maximale, la puissance du moteur, le nombre de passagers, ou le nombre de portes passagers. Il ya peut-être bien plus d'une centaine de caractéristique différente pour décrire les avantages d'une voiture spécifique. Et puis bien sûr, la voiture n'est pas seulement un produit qui présente des avantages rationnels. Il est aussi un ensemble d'avantages émotionnels.

Volvo, par exemple, a réussi à positionner sa marque come la voiture la plus sûre au monde. Les différentes caractéristiques du produit sont conçues pour soutenir ce positionnement: Volvo a été, par exemple, le premier constructeur automobile à introduire des portes latérales renforcées, appui-tête, les airbags conducteur, passager, et les airbags latéraux. Toutes ces diverses fonctionnalités de sécurité de Volvo, prises ensemble, influencent la perception des clients.

Volvocars

Safecarguide

Le point crucial de cette partie de l'analyse consiste à voir les produits avec toutes leurs caractéristiques à travers les yeux du client potentiel. Au lieu d'analyser l'ensemble des avantages du produit, l'entrepreneur aura besoin d'analyser chacune des caractéristiques du produit offerte par la concurrence. Une caractéristique du produit peut offrir une ou plusieurs avantages.

Le but de cette analyse est de définir les avantages spécifiques de chacune des caractéristiques du produit. En conséquence, chaque produit disponible sera décrit comme étant la somme de toutes les combinaisons «produit-caractéristique-bénéfice" - dans lesquelles chaque caractéristique est combinée avec au moins un bénéfice.

Très souvent, l'analyse de la concurrence dans l'étape 1 est combinée avec une demande du client:

- Comment les clients perçoivent les produits disponibles actuellement?
- Quelles sont les caractéristiques du produit qui sont importants aux yeux du groupe cible ?
- Pourquoi et comment ces caractéristiques représentent une valeur pour les clients?
- Quels sont actuellement caractéristique sans lesquelles le client n’achètera pas?
- Qu'est-ce que le client veut vraiment lorsque qu’il achète un produit dans une gamme de produits donnée? Quels sont les critères émotionnels qui se cachent derrière les critères rationnels?

Selon notre expérience avec les processus de brainsotrming (remue-méninges) des propositions uniques de vente, la dernière question s'est avérée être un facteur clé pour la réussite de la session. La question porte sur la définition du «vrai» besoin derrière un besoin exprimé. Alors que les besoins articulés ont tendance à être rationnels, les «vrais » besoins sont très souvent émotionnels. Un produit offre des avantages rationnels et émotionnels qui satisfont des besoins rationnels et émotionnels.

Pourquoi, par exemple, achetons-nous une nouvelle montre? Est-ce parce que notre ancienne ne montre plus le temps? Ou est-ce parce que nous voulons être capables de lire le temps plus vite ou plus correctement? Ou est-ce parce que nous ne pouvons pas aller à la piscine en portant l'ancienne montre? La réponse est probablement oui, tout cela et plus encore. Mais, plus ou moins, toutes les réponses présentent les raisons pour lesquelles on commencerait à chercher une nouvelle montre en premier lieu. Mais quels sont les facteurs qui influencent finalement notre décision entre plusieurs options? Quels sont les critères pour sélectionner la «meilleure» montre dans une ligne de choix? Pourquoi alors nous voulons vraiment acheter une nouvelle montre? Peut-être que nous voulons nous gâter, faire quelque chose de bon pour nous. Ou nous voulons impressionner notre voisin. Ou nous voulons paraitre plus attrayante et voulons attirer l'autre genre?

Découvrir les avantages émotionnels, qui sont quelque part cachés derrière les avantages formulés, et qui sont plus rationnels, est très important lorsque vous cherchez une PUV. Les consommateurs apprécient non seulement des avantages rationnels d'un produit, mais aussi en tirent les avantages émotionnels qu'il leur offre. En conséquence, une PUV attractive offrira non seulement des raisons rationnelles, mais aussi elle offrira un avantage émotionnel.

Par conséquent, un entrepreneur, sur le point de lancer un nouveau produit, devrait chercher à trouver les avantages pertinents émotionnels cachés derrière les avantages rationnels. Surtout dans des marchés saturés, où tous les produits répondent aux mêmes besoins rationnels, la proposition unique de vente d'un nouveau produit devrait se concentrer sur les avantages émotionnels nouveaux et pertinents.

4.3.3 Étape 3: Identification des failles dans le marché

Y a-t-il des écarts entre ce que les clients veulent (vraiment) et ce qu'ils obtiennent actuellement? Ya-t-il une nouvelle combinaison des différentes caractéristiques du produit qui va créer un nouvel avantage pour les clients?

La définition des combinaisons caractéristique-avantage permettra à l'entrepreneur de cartographier les avantages offerts actuellement par la concurrence. Une proposition nouvelle et différente de ventes peut être trouvée en:

- offrant plus d'une caractéristique déjà sur le marché («plus de la même caractéristique»)
- ajoutant un nouvel avantage à une combinaison existante («une nouvelle prestation ajoutée»): un avantage émotionnel ou rationnel,
- introduisant une nouvelle combinaison de caractéristiques intensifiant un avantage existant dans une combinaison fonction-avantages («plus de la même caractéristique»)
- trouver un nouvel avantage global («une nouvelle expérience»)
- combinant / formulant deux ou plusieurs avantages existants en un nouveau et même avantage («quelque chose de totalement nouveau")

4.3.4 Étape 4: Comprendre les caractéristiques que les clients apprécient

Toutes les combinaisons caractéristique-avantage d'un produit ne créent pas de la valeur, pas plus qu'elles ne créent le même niveau de valeur. Certaines combinaisons sont importantes pour les consommateurs car elles sont considérées comme pertinentes et avantageuses (les combinaisons must-have). D'autres combinaisons sont simplement considérées comme bonnes à avoir (les combinaisons nice-to-have), mais les clients ne sont pas souvent prêts à payer pour ces caractéristiques.

Le but de cette partie de l'analyse consiste à distinguer les combinaisons que les consommateurs vont insister dessus de celles qui sont simplement agréables à avoir.

L'entrepreneur devra analyser comment les clients classent les combinaisons caractéristiques-avantages des produits. Quelles sont les combinaisons caractéristique-avantage produits qui créent de la valeur pour le client? Les clients potentiels seront invités à classer les combinaisons par ordre d'importance.

Conclusion

Un entrepreneur à la recherche d'une PUV va combiner les caractéristiques « must-have » avec des fonctions qui ne sont pas encore disponibles sur le marché. Pourtant, il est important de préciser que les caractéristiques ne créent pas de la valeur pour les clients de la même manière. La partie difficile de cette analyse est de faire la distinction entre les caractéristiques qui créent une valeur réelle aux clients de celles qui n'en font pas.

Ces dernières sont de simples caractéristiques bonnes à avoir, pour lesquelles les clients ne seraient pas disposés à payer plus. Les entrepreneurs devraient éviter les PUV basées sur de telles caractéristiques, car le positionnement n'est pas souvent assez fort pour attirer les clients de la concurrence.

5 Développement de la stratégie



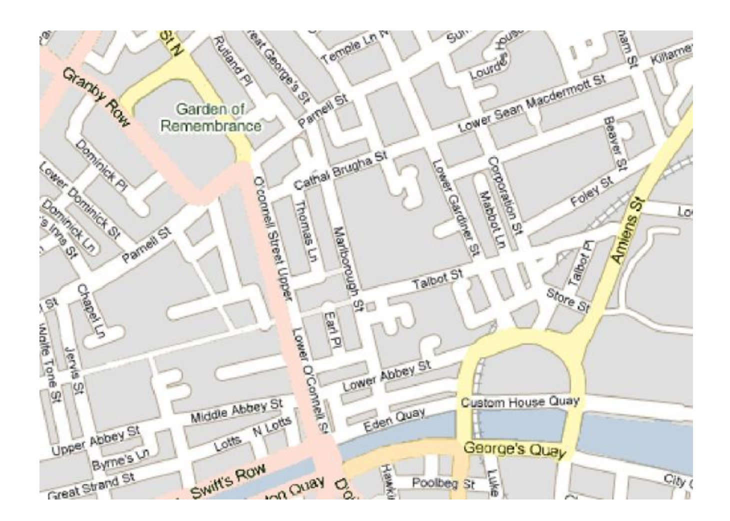
Table des matières

Une stratégie entrepreneuriale répond à la façon dont l'entrepreneur vise à exploiter une opportunité entrepreneuriale. Dans sa forme très basique, une stratégie entrepreneuriale définit donc les objectifs de la nouvelle entreprise, stipule le marché ou les besoins des clients auxquels la nouvelle entreprise vise à répondre, décrit l'innovation, et les états des ressources nécessaires pour réaliser les objectifs.

La stratégie entrepreneuriale travaille sur la manière dont la nouvelle entreprise entend:

- attirer des clients pour acheter et utiliser l'innovation, attirer des clients loin de la compétition,
- gagner le concours,
- gagner des parts du marché et remplacer les concurrents

Une stratégie d'entreprise peut être comparée à une carte routière.



En fixant des buts et des objectifs, l'entrepreneur détermine la destination; en choisissant une stratégie viable, l'entrepreneur détermine quelles routes devraient être prises pour atteindre la destination. La stratégie définit les mesures à prendre pour atteindre la destination, et donne des directives

générales pour la manière avec laquelle l'entreprise devrait de traverser les carrefours. Un carrefour sur la carte peut être traduit comme une option stratégique: L'entrepreneur doit prendre une décision et a à choisir entre des options alternatives. À cet égard, une stratégie est un ensemble d'options stratégiques successives et les décisions stratégiques qui leur sont liées. Les stratégies avancées ajoutent également des plans d'urgence («Plan B») ou les déviations possibles prises au cas ou la route originale est bloquée par des inondations, ou à cause de certaines actions des concurrents.

Pour rester dans l'exemple d'une feuille de route, l'entrepreneur doit décider quelle route est la mieux adaptée pour atteindre la destination. Il doit donc analyser son propre équipement (la voiture, le conducteur, les passagers, le réservoir d'essence, etc.) et doit nalyser les différentes routes menant à la destination. Tout comme dans la vraie vie, l'entrepreneur doit adapter son propre équipement avec les exigences des différentes routes. Est-ce que sa voiture est vraiment adaptée pour les routes montagneuses, ou doit-il plutôt prendre un plus long chemin pour contourner l'obstacle? L'entrepreneur pourrait estimer que sa voiture n'est pas adaptée pour certaines routes, que les conditions météorologiques peuvent changer et impliquer le choix d'une route différente, ou qu'il aura besoin de ravitaillement sur son chemin.

5.1 Differentes stratégies entrepreneuriales



Table of Contents

Table of Contents

Dans ce qui suit, nous porterons un regard sur les stratégies proposées dans la littérature entrepreneuriale. Apparemment, il existe des un aussi grand nombre de qu'il ya des décisions stratégiques à prendre. Néanmoins, à un niveau supérieur d'abstraction, le nombre indéfini de stratégies peut être réduit à une poignée de stratégies normalisées ou «stratégies de base».

- Stratégie concurrentielle (M. Porter)
- Entry Wedges (K. Vesper)
- Stratégie d'entrée sur le marché (Price)
- Stratégies entrepreneuriales (P. Drucker)
-

5.1.1 Stratégie concurentielle (M. Porter)

Michael E. Porter, professeur à la Harvard Business School et l'une des principales références mondiales sur la stratégie concurrentielle, définit trois stratégies concurrentielles:

1. Stratégie de domination par les coûts
2. Stratégie de différenciation
3. Stratégie de concentration

Porter 1998, p 34

Stratégie de domination par les coûts
Un entrepreneur qui utilise ne stratégie globale de domination par les coûts cherche à devenir le producteur dont les coût sont les moins chers dans une industrie

“ La domination par les coûts requiert la construction agressive de l'efficacité de l’échelle, la poursuite vigoureuse de réduction des coûts, le contrôle des frais généraux, l'évitement des comptes clients marginaux, et la minimisation des coûts dans des domaines comme la R&D, service, force de vente, la publicité, et ainsi de suite ”

Porter 1998 , p 35

Cette stratégie fonctionne apparemment bien lorsque les acheteurs sont sensibles aux prix et lorsque le nouvel entrant parvient à réduire considérablement les coûts au-delà de la compétition existante, par exemple, en introduisant une nouvelle technologie de production. Avant, certains entrepreneurs ont confondu la domination par les coûts avec la domination par les prix. La domination par les coûts peut permettre une stratégie de domination par les prix, alors que la domination par les prix sans la domination par les coûts sous-jacents est équivalente au suicide entrepreneurial. Un nouvel entrant sur un marché peut être tenté d'y entrer en offrant des produits moins chers. Cela peut être une option à court terme, mais elle ne sera adaptée en tant qu’une stratégie à long terme, à condition que la nouvelle entreprise soit capable de produire des produits à des coûts considérablement plus bas que la concurrence. Puisque les entreprises établies surveillent la politique des prix du nouvel arrivant de près, elles pourraient envisager des d’attaquer la politique de prix du nouveau venu en abaissant leurs prix. Parfois, les concurrents existants baissent les prix, même en dessous de leur propre production ou des coûts d'approvisionnement, afin de presser le nouvel entrant sur le marché

Stratégie de différenciation
Une nouvelle entreprise qui suit la stratégie de différenciation vise à fidéliser la clientèle par le positionnement de ses produits d'une manière nouvelle, sans précédent, et différente.
«La différenciation, si elle est réalisée, est une stratégie viable pour obtenir des gains supérieurs à la moyenne dans une industrie car elle fournit … une isolation contre la rivalité concurrentielle en raison de la fidélité des clients à la marque et il en résulte une moindre sensibilité aux prix. »

Porter 1998 , p 38

Bien sûr, offrir quelque chose de différent n'est pas nécessairement la clé suffisante de la réussite. Comme on l'a souligné ci-dessus, une proposition unique de vente doit être très pertinente pour le client, elle doit être perçue comme un avantage, et devrait créer de la valeur pour le client - donc le caractère différent n'est tout simplement pas suffisant.
Un autre danger de cette stratégie est que les concurrents vont lancer des imitations qui pourraient menacer la position et les marges supérieures à la moyenne de la nouvelle entreprise.

Trop de différentiation met également en péril l’entreprise où le coût de la personnalisation du produit aux besoins des clients dépasse la marge de l’augmentation du prix.

Stratégie de concentration

Alors que la domination par les coûts et la stratégie de différenciation ciblent à la fois à l'ensemble de l'industrie, la stratégie de concentration se focalise sur un petit segment du marché.

“La stratégie repose sur la prémisse que l'entreprise est en mesure de servir sa cible stratégique étroite plus efficacement que les concurrents qui sont en concurrence plus large. En conséquence, l'entreprise réalise soit la différenciation pour mieux répondre aux besoins particuliers de la cible, ou une réduction des coûts pour cette cible, ou les deux.”

Porter 1998 , p 38

Un entrepreneur qui se concentre sur une niche spécifique du marché peut combiner la stratégie de concentration avec soit une différenciation ou dominations par les coûts. Dans le premier cas, l'entrepreneur se concentre sur les besoins spécifiques de la niche et crée de la valeur en offrant un produit ou un service adapté aux besoins de la cible.

La combinaison d'une stratégie de concentration et une stratégie de domination par les coûts est seulement conseillée quand le créneau est assez grand pour permettre d’installer une efficacité d’échelle et est suffisamment petit pour empêcher les entreprises qui utilisent la domination par les coûts d’entrer dans la niche.

5.1.2 Entry Wedges (K. Vesper)

Chaque fondateur d'une nouvelle entreprise est unique. Le processus d'entrée dans le marché l'est aussi. Néanmoins, il y a quelques traits communs à chaque entrée sur le marché d'une nouvelle entreprise. Karl Vesper, professeur en administration des affaires à l'Université de Washington, a développé le concept original et une description des entry wedges.

Vesper 1990

Dans son livre «Stratégies des nouvelles entreprises», Karl Vesper identifie 14 stratégies d'entrée possibles. Nous présentons 13 stratégies ici, puisque la stratégie de «l'abandon du marché» peut être incluse dans la stratégie entry wedge de « la vente d'une division»..

1. Nouveau produit ou service

Le développement d'un produit totalement nouveau ou un service qui n'a jamais été utilisé auparavant. Le lancement d'une véritable innovation est l'une des stratégies les plus puissantes d'entrée. En introduisant un produit ou service innovant, l'entrepreneur suit une stratégie de différenciation typique à des entreprises nouvelles.

Être le premier donne à l'entrepreneur un bon départ et la chance de développer la sensibilité de la clientèle et sa fidélité, même avant que la concurrence n'apparaisse.

2. Concurrence parallèle

L'entrepreneur lance une entreprise qui est similaire à une qui existe déjà, bien que le produit ou service soit légèrement différent d'une certaine façon. Cette stratégie peut être viable:

1 – dans un marché qui affiche une croissance dynamique: La nouvelle entreprise se lance dans un terrain à succès et profite d'un environnement encourageant.

2 - dans une industrie en laissant les clients - au moins en partie - insatisfaits. Toutefois, l'entrepreneur doit trouver un produit ou un service capable d'augmenter la satisfaction du client.

3. Franchise

Le franchisage prend un concept éprouvé de succès et le multiplie dans de nouvelles régions. Une manière d'entrer sur le marché fréquemment utilisé tant par le franchiseur (par exemple, l'initiateur et le vendeur d'un système de franchise) et le franchisé (par exemple, l'utilisateur d'un système de franchise). Le franchisé doit payer le droit de franchisage et les redevances et les gains en retour, l'expertise, les connaissances, le soutien et l'expérience du franchiseur. Un système de franchise permet au franchiseur de développer son activité avec les intermédiaires qui sont liés par des accords de licence. La normalisation stricte et générale des produits, la présentation des produits, du marketing et des services associés, tous les sujets typiques dans les accords de franchisage, ont conduit à la réussite de la franchise.

Annotation Pourtant, le succès de la franchise n'est pas aussi écrasant que certains auteurs prétendent. En Allemagne, par exemple, en 2005, environ 45.000 franchisés étaient sous contrat à 900 systèmes de franchise.

DFV Franchise

4. Transfert géographique

Vesper considère la copie d'un modèle d'entreprise réussie d'une région à l'autre comme un coin d'entrée. Il suggère qu'un entrepreneur potentiel va repérer une affaire ou une opportunité tout en voyageant et la mettra en œuvre une fois de retour.

5. Pénurie de l'offre

Selon Vesper, cette situation se produit lorsque la demande excède l'offre. Un vide se créé et l'entrepreneur se déplace rapidement pour le remplir.

6. Exploiter les ressources inutilisées

Ici, l'entrepreneur contrôle une ressource et lance une entreprise pour fournir cette ressource à un marché qui en a besoin. L'élan derrière l'entreprise est la ressource inexploitée, et non la demande insatisfaite.

7. Contrat client

L'entrepreneur a conclu un accord avec un client de fournir le produit avant de lancer l'entreprise. C'est pourquoi il / elle est assurée d'avoir un client important.

8. Devenir un fournisseur supplémentaire

Ici, l'entrepreneur négocie avec le client pour devenir un fournisseur supplémentaire. Plusieurs entreprises désirent avoir plus d'un seul fournisseur pour un produit afin d'assurer un approvisionnement ininterrompu.

9. Joint ventures

Une entreprise existante forme une nouvelle entreprise qui est en partie détenue par la société mère et en partie par l'entrepreneur. La joint-venture produit des biens pour l'entreprise mère ou bien produit des biens auxquels l'entreprise mère porte peu d'intérêt. Parfois, ils sont financés par l'entreprise mère et exploités par l'entrepreneur.

10. Licencier

Un accord est conclu avec une entreprise existante qui stipule que la nouvelle entreprise peut produire le produit en utilisant le nom et la marque de l'entreprise existante.

11. Vendre une division

Une entreprise existante, généralement de grande taille, peut négocier avec certains de ses dirigeants de prendre en charge la vente et/ou la production d'un produit. Habituellement, cela arrive lorsque le marché est trop petit pour la grande entreprise ou lorsque l'entreprise commence à concentrer ses activités sur un marché différent. La nouvelle entreprise, étant plus petite, peut réaliser des gains en produisant le produit avec une baisse des frais généraux ou des coûts de production inférieurs. Payer des salaires plus bas pour les travailleurs non syndiqués.

12. Achat préféré

Les agences gouvernementales sont souvent discriminatoires en faveur des entreprises nouvelles et petites entreprises afin de soutenir le secteur. Cela donne à l'entreprise nouvelle ou petite l'occasion d'entrer dans le secteur public, ce qui, autrement, aurait été difficile.

13. Changements de règles

Dans ce cas, la nouvelle entreprise profite d'un changement dans les règlements du gouvernement.

Vous avez peut être remarqué que certaines des stratégies que Vesper a présentées comme un entry wedge ne sont pas «des stratégies pour pénétrer un nouveau marché», mais plutôt des lignes directrices sur comment et où trouver de nouvelles opportunités. Contrairement à Vesper, nous considérons, par exemple, la stratégie de transfert géographique d'être une procédure susceptible de révéler des opportunités entrepreneuriales plutôt que d'un entry wedge. Un entrepreneur qui trouve une idée d'affaire réussie aura encore à comprendre comment faire pour entrer dans le marché.

5.1.3 Stratégies d'entrée sur le marché par R. W. Price

Robert W. Price, auteur de plusieurs guides entrepreneuriaux et directeur exécutif du Global Entrepreneurship Institute, un groupe de réflexion basé en Californie, a présenté cinq stratégies d'entrée sur le marché:

- pionniers et perturbateurs créatifs
- suiveurs rapides
- innovateurs et facilitateurs
- composants évolutifs
- substituts et solutions alternatives

Pionniers

Les pionniers sont des entrepreneurs qui réalisent des innovations radicales. Comme ils ne suivent pas les sentiers battus des technologies précédentes, ils perturbent de façon créative toute l'industrie. Une stratégie de pionnier peut être couronnée de succès

> “ Si l'entreprise qui initie un marché est capable de continuer à préparer de nouvelles générations de technologies, elle est presque impossible à rattraper. Elle développe un avantage, qui est constamment renforcée aussi longtemps que le pionnier continue à aller de l'avant avec la technologie la plus récente. ”
>
> Price 2004 , p 136

Price recommande que les pionnières devraient aller auprès des non-consommateurs, qui ont de nombreuses raisons pour ne pas avoir utilisé la génération précédente du produit. Les consommateurs de la technologie précédente du produit s'y accrochent souvent trop longtemps, même si le produit pionnier est beaucoup plus avantageux.

La stratégie du pionnier ressemble au risque du «tout ou rien». Si un concurrent, en travaillant sur la même nouvelle technologie, est en mesure de commercialiser sa technologie avancée, avant l'entrepreneur, et de fidéliser suffisamment les clients à son innovation, la stratégie de pionnier ne sera plus valable pour l'entrepreneur.

Pourtant, être le premier n'est pas toujours la position la plus confortable. L’innovateur qui met sont produit sur le marché doit informer les clients potentiels au sujet de la nouvelle technologie. Au lieu de concentrer son marketing sur les avantages particuliers de son propre produit, la première mise sur le marché de ce produit pourrait le mener à promouvoir les avantages génériques de la toute la nouvelle catégorie. La promotion de la nouvelle génération de technologie, dans de nombreux cas, aide les suiveurs à réduire les frais qu’ils auraient alloués pour faire le marketing de leurs propres marques.

Suiveurs rapides

Au lieu de se lancer dans un nouveau domaine technologique, les entrepreneurs suiveurs cherchent à tirer profit des activités du pionnier. La stratégie du suiveur rapide s'appuie sur les possibles erreurs du pionnier et réussi en évitant de faire ces mêmes erreurs. Les erreurs typiques du pionnier sont, une communication faible avec la cible, une mauvaise conception, un marketing générique, ou des erreurs dans la première génération du produit. Tous ce que les suiveurs ont à faire est de suivre les traces des pionniers tout en contournant leurs erreurs.



Example

Le moteur de recherche Google, fondé par Larry Page et Sergey Brin, est devenu un suiveur de Yahoo! en 1998. Page et Brin ont analysé en profondeur ce que Yahoo! propose à ses clients dans l'espoir de trouver quelques défauts. Ils ont vite pris conscience d'une variété de défauts: les utilisateurs de Yahoo! ont été insatisfaits de la qualité des résultats de recherche, la vitesse de la recherche et la convenance de Yahoo!. Les fondateurs de Google ont utilisé un algorithme de recherche différent, ce qui a permis un accès meilleur et plus rapide à plus de 8 milliards d'URL. Aujourd'hui, Google prétend être le plus grand moteur de recherche au monde.

Google

Innovateur et les facilitateurs

L'histoire a montré qu'une simple idée a souvent permis l'émergence d'industries entièrement nouvelles. Certaines de ces idées ont ouvert les portes pour un bon nombre d'innovations. Internet (comme le catalyseur), par exemple, a rendu des innovations telles que la voix sur IP ou les librairies internet possibles. Les innovations telles que l'électricité ont fait émerger l'ampoule, la radio ou la télévision. Price suggère que les entrepreneurs devraient se concentrer sur les technologies qui mèneront à de nouvelles innovations. Cependant, ces entrepreneurs innovants ne doivent pas être à la tête de l'invention d'une technologie. Au lieu de cela, ils devraient avoir la clairvoyance de quand, où et comment la nouvelle technologie permettra de créer de nouvelles exigences et de nouveaux marchés. L'entrepreneur devra se concentrer sur les innovations ultérieures rendues possible par la nouvelle technologie.

Composants évolutifs

> “ Composants évolutifs sont les innovations incrémentales, les pointes de remplacement et les liens de toute industrie qui connaît une évolution technologique ou à une période de croissance accélérée. ”
>
> Price 2004

Alors que les leaders technologiques se concentrent sur la poursuite du développement de l'innovation, ils ont tendance à oublier la nécessité de moderniser l'infrastructure de ses composantes. Pourtant, ces composantes,

longtemps négligées, seront un obstacle au progrès de la technologie elle-même.

L'entrepreneur peut fournir les leaders du marché avec les composantes deuxième et troisième génération pour les nouvelles technologies. Pourquoi devraient les leaders innovants du marché dépendre d'un petit entrepreneur pour présenter ces nouveaux composants? Très souvent, les leaders technologiques se concentrent sur les domaines qui offrent les meilleurs rendements. Le développement des composants n’est régulièrement pas considéré comme une partie centrale de leur métier. La fourniture des composants qui suivent le développement rapide de la technologie peut s'avérer être une stratégie viable pour un entrepreneur pour pénétrer un marché dominé par les leaders technologiques.

Les substituts et les solutions alternatives

Les entrepreneurs peuvent entrer dans un marché sans concurrence directe avec les produits déjà sur le marché. Dans les marchés saturés où de véritables innovations sont des exceptions, l'entrepreneur doit éviter la concurrence directe par le lancement d'un nouveau produit me-too. Au lieu de cela, l'entrepreneur peut chercher un produit de substitution. Cette solution alternative doit essentiellement remplir les mêmes fonctions que les autres produits sur le marché, mais devrait offrir un avantage à l'acheteur. Par exemple, la substitution peut être soit moins chère, d'une meilleure qualité, ou plus pratique à utiliser.

La main-d'oeuvre a tendance à être remplacée par des machines et des robots. Comme les coûts salariaux sont élevés et soumis à l'escalade des coûts supplémentaires, les clients cherchent des solutions acceptables. Porter donne l'exemple du garde de sécurité où les systèmes d'alarme de sécurité représentent un substitut puissant à cette main-d'œuvre.

5.1.4 Stratégies entrepreneuriales de Peter F. Drucker

Drucker présente quatre stratégies entrepreneuriales qui sont «distinctes et différentes» de toutes les stratégies d'affaires. Toutefois, ces stratégies ne sont pas nettement différenciées et les entrepreneurs combinent souvent deux ou plusieurs de ces stratégies.

- Etre «Fustest with the Mostest!
- Hitting Them Where They Ain't
- Trouver et occuper une niche écologique spécialisée
- Modifier les caractéristiques économiques d'un produit, d’un marché d'une industrie

-

Drucker 2005, pp 190 et les suivantes

5.1.4.1 Being fustest With the Mostest!

Cette stratégie vise dès le début à créer un nouveau marché ou une nouvelle industrie. Et la stratégie vise à occuper une position de leadership permanent dans le marché nouvellement créé. L'entrepreneur se concentre sur toutes les ressources disponibles pour la création de quelque chose de très différent, très peu conventionnel, et parfois même révolutionnaire.

Cette stratégie est seulement une chance, à condition que le produit ou service innovant réponde exactement aux besoins et désirs latents ou exprimés des clients. L'entrepreneur agit comme le créateur d'un nouveau marché, et peut ainsi faire des erreurs. Les concurrents, désireux de suivre les traces de l'entrepreneur, feront tout leur possible pour éviter ces erreurs dans le but de le dépasser. Ainsi, l'entrepreneur ne va pas seulement créer un nouveau marché, mais va aussi permettre à d'autres entreprises de concurrencer plus efficacement. Drucker la décrit comme une stratégie risquée. La stratégie doit toucher directement la cible en évitant les erreurs majeures sinon la stratégie sera complètement ratée.

Annotation Selon Drucker l'expression «fustest with the mostest » fait référence à un général confédéré de cavalerie dans la guerre civile américaine.

5.1.4.2 Hitting Them Where They Ain't les frapper Où ils ne sont pas

Sous ce titre, Drucker distingue deux stratégies entrepreneuriales: l'imitation créative et le judo entrepreneurial. Les deux stratégies visent à obtenir des postes de leadership en évitant une concurrence directe avec les leaders en place.



Annotation Encore une fois Drucker fait référence à une autre bataille gagnante (sans nom) du général confédéré dans la guerre civile américaine.

a) Imitation créative

En imitant la stratégie créative d'un concurrent, l'entrepreneur obtient une chance de pénétrer un marché et de trouver de nouveaux clients. Fondamentalement, l'entrepreneur analyse de stratégie du concurrent, prend conscience des erreurs dans la stratégie ou dans le produit, puis revient avec une stratégie évitant ces erreurs. L'entrepreneur fait quelque chose que quelqu'un d'autre a déjà fait avant – mais qui soit légèrement différente. En comprenant mieux ce que le client veut vraiment, la stratégie d'imitation créative peut être une approche efficace pour une entrée sur le marché.

b) Judo entrepreneurial

Chaque industrie a ses propres habitudes et coutumes. Le sociétés «établies» prétendent savoir ce que les clients désirent et sont prêtes à rejeter toute notion différente. Les vieilles habitudes persisteront même si de nouvelles données suggèrent un changement de perception.



Exemple

Drucker donne l'exemple de la radio à transistors. Jusqu'à la fin des années 1960 le tube à vide a dominé le marché de consommation de l'électronique. Lorsque Bell Laboratories a inventé le transistor en 1947 il devint vite évident que les transistors allaient remplacer le tube à vide. Mais les compagnies américaines établies d'électronique ont rejeté cette innovation et ont ainsi offert une occasion unique aux entreprises japonaises. Sony a acheté une licence de Bell Laboratoires et deux ans plus tard a introduit le premier radio transistor portable. Trois ans plus tard Sony avait conquis le marché américain. Trois ans plus tard Sony avait conquis le marché américain.

Sony avait regardé le segment de marché, que la technologie du tube à vide existant satisfait le moins: le marché des radios petites, légères et transportables pour les jeunes. Les leaders du marché établis continuaient de produire des postes de radio qui étaient plus grands, plus compliqués et plus coûteux au fil des ans. Alors que les fabricants existants percevaient leur produit comme un morceau de meuble précieux, Sony a offert un nouveau style de vie: la musique à emporter.

En ignorant les habitudes traditionnelles dans une industrie, un nouveau venu peut renverser les structures existantes. L'entrepreneur exploite une faiblesse

des entreprises établies. Mais au lieu d'imiter la stratégie avec une manière meilleure, le judo entrepreneurial vise à concevoir un produit ou un service, qui se concentre sur les désirs encore insatisfaits d'un groupe cible. Le judo entrepreneurial est toujours axé sur le marché et orienté vers le marché.
Il y a trois situations dans lesquelles la stratégie du judo entrepreneurial est susceptible d'être réussie.

1 - Les leaders établis refusent d'agir sur un changement imprévu dans le marché ou dans l'environnement de marché. Ils négligent ou ignorent les signes de changement.
2 - Les entreprises établies ont introduit une nouvelle technologie, mais ils insistent sur les prix des primes. En se comportant comme monopolistiques, elles ignorent la demande pour des versions moins chères de la nouvelle technologie.
3 - Les entreprises établies travaillent dans un environnement de marché en évolution rapide et constante. Gâtées par des profits élevés dans le passé, les entreprises établies sont réticentes quant au changement fréquent de leurs produits et services. Elles se considèrent souvent comme incapables de suivre "chaque tendance» qui monte et qui s’en va à nouveau.

Contrairement à la stratégie d'imitation, la stratégie du judo entrepreneurial nécessite un certain degré d'innovation véritable. Il ne suffit pas d'offrir le même produit à un prix inférieur ou combiné avec un meilleur service. Le nouveau venu prendra ses clients loin des compagnies établies en offrant quelque chose d'unique à la cible.
Quelque chose qu'ils ont toujours voulu, mais que les sociétés existantes la leur ont refusé.

5.1.4.3 Occuper une niche écologique spécialisée

Les deux premières stratégies entrepreneuriales, « fustest withe the mostest» et «Hitting Them Where They Ain't ", visent à ce que l'entreprise devienne le leader global de ce marché. La stratégie de niche écologique a pour objectif d'atteindre un contrôle total sur une petite niche dans le marché. Les entrepreneurs « niche écologique » qui réussissent occupent des niches discrètes trop petites ou trop difficiles pour toute autre société. La niche est régulièrement assez grand pour n'offrir de place qu'à une seule entreprise.
Drucker connote par «écologique» que la niche est petite, mais comme les systèmes vifs, elle s'adapte constamment à de nouvelles circonstances.

Il y a trois stratégies de niche distinctes:

1. la stratégie tollgate,
2. la stratégie de compétences spécialisées et
3. la stratégie de marché de spécialité.

La stratégie tollgate
Avec une stratégie tollgate, l'entrepreneur cherche à occuper une position monopolistique dans une petite niche du marché. Une position tollgate nécessite un produit qui est essentiel pour le processus de production des clients. Ce produit permet au client de poursuivre la production sans retard, ou il garantit la qualité ou protège le processus lui-même. Le mécanisme de la stratégie tollgate est assez simple: L'entrepreneur propose quelque chose qui est importante pour le client, et dont les coûts sont négligeables par rapport à un dysfonctionnement ou une perturbation du processus de production du client. La niche doit être si petite qu'aucune autre entreprise n'est susceptible d'entrer dans la niche une fois qu'elle est occupée avec succès

Compétences de Spécialité et stratégies du marché de spécialité
Drucker admet que les deux stratégies entrepreneuriales sont «similaires». Nous présentons donc les deux stratégies comme étant une seule:
Avec la montée d'une nouvelle technologie ou même d'une toute nouvelle industrie, de nouvelles compétences sont exigées. Lorsqu' Internet est devenu plus populaire, de plus en plus d'entreprises ont cherché à faire des publicités dans ce nouveau média. Pourtant, la connaissance sur la création d'une publicité a été trop limitée pour faire le travail. Certains entrepreneurs alertes ont sauté sur l'occasion en fondant de nouvelles agences médias, offrant un marketing et savoir-faire de la publicité combiné à la nouvelle connaissance de la réalisation technique sur Internet.
Une niche de compétences spécialisées peut être obtenue par le développement des compétences élevées très tôt et en améliorant continuellement ces compétences au cours du temps. Atteindre une niche de spécialité exige toujours une nouvelle combinaison de compétences déjà existantes, ou bien exige des compétences nouvelles et uniques adéquates pour répondre aux nouveaux défis technologiques.



Exemple

Au début de l'industrie solaire, une nouvelle combinaison de compétences a été nécessaire pour développer des récepteurs photo-voltaïques améliorés. Les entreprises technologiques ont exploité cette opportunité en offrant une combinaison unique de différentes compétences.

Buso Partner

L'accumulation rapide de connaissances et l'expérience a permis à ces entrepreneurs d’occuper avec succès une niche écologique. Les conseillers techniques qui ont voulu entrer plus tard dans le même créneau ont eu de la difficulté à le faire car ils n'avaient pas l'expérience.
La stratégie des compétences spécialisées est construite autour d'un produit ou un service, alors que le marché de spécialité se concentre sur les connaissances spécialisées de l'ensemble du marché.

5.1.4.4 Changer les caractéristiques économiques d'un produit

Les stratégies entrepreneuriales citées ci-dessus sont construites autour de l'introduction d'un produit ou service innovant. Maintenant nous discutons des stratégies qui répondent par elles-mêmes aux souhaits et aux besoins réels des clients. Les produits et services peuvent très bien avoir existé depuis quelques années, mais la stratégie d'entreprise change les valeurs, l'utilité, ou ses caractéristiques économiques.

Créer l'utilité client

La stratégie est basée sur la question: Qu'est-ce que les clients veulent vraiment quand ils achètent un certain produit? Quelle est la fonction ultime d'une radio? Une personne qui achète un poste de radio l'achète pour écouter de la musique ou pour obtenir les dernières informations. La fonction ultime est atteinte lorsque le client peut écouter de la musique ou obtenir l'information désirée, où et quand il ou elle veut. En fait, les clients peuvent même comprendre qu'ils n'ont pas du tout besoin d'une radio, mais qu'ils «veulent juste écouter de la musique». Ainsi, un poste de radio qui soit petit et assez puissant doit être inventé pour fournir le service.
Alors que les fabricants pensent très souvent en termes de caractéristiques et de qualité du produit, les clients sont intéressés à l'utilité du produit. Ils veulent qu'une fonction soit remplie.
En demandant, «Quelle est la «vraie» ou «ultime» fonction d'un produit?, l'entrepreneur va apprendre à commercialiser une utilité au lieu d'un produit.

Créer un nouveau système de tarification

Un changement dans le système de tarification standard d'une industrie peut être une stratégie viable d'entreprise.
Au tournant de ce siècle, l'utilisation des téléphones mobiles a été considérée comme quelque chose peu coûteuse. Surtout le groupe cible très intéressant d'écoliers pouvaient rarement se permettre d'acheter et d'utiliser les téléphones mobiles. Les leaders bien établis dans le marché de la téléphonie facturent des prix monopolistiques basés sur un abonnement mensuel et une charge supplémentaire par appel. Dans de nombreux pays européens, de nouvelles compagnies téléphoniques sont entrées sur les marchés en proposant un nouveau système de tarification: au lieu de facturer un forfait mensuel élevé, ils facturent seulement ce que le client a utilisé: le système appel-par-appel est né.

L'introduction d'une nouvelle stratégie de prix permet aux entrepreneurs de redéfinir les marchés et à attirer de nouveaux clients sur le marché. Xerox nous donne un bon exemple d'un système de tarification qui a révolutionné l'ensemble du marché des machines à copier. Alors que les fabricants établis d's ne voyaient aucune possibilité de vendre davantage de machines à copier, une petite compagnie appelée Haloid - actuellement Xerox - a repris cette affaire. Haloid n'a même pas essayé de vendre plus de machines à copier. Au lieu de cela, Haloid a analysé ce que le client voulait vraiment et a présenté une réponse étonnante: les clients veulent des photocopieuses. En conséquence, la société Haloid a commencé à vendre des

photocopies au lieu des machines. Les clients paient pour ce qu'ils veulent «ultimement», non pas pour ce que le fabricant veut vendre.



Exemple

Lorsque Apple a lancé le magasin de musique sur internet iTunes Music store, ils ont changé le prix de l'industrie musicale. Jusque-là le prix d'un CD entier est considérablement plus élevé que d'un single. Apple a changé le système en faisant payer le même prix - par chanson. Les utilisateurs ne sont plus obligés d'acheter le CD entier quand en réalité ils ne veulent acheter qu'une chanson de ce CD. Encore une fois, les clients ne paient que pour ce qu'ils veulent vraiment.

Apporter de la valeur

Apporter de la valeur est probablement la principale stratégie entrepreneuriale.. Cette stratégie nécessite un changement de perspective: les fabricants ne fournissent pas de produits ou de services, mais ils apportent de la valeur au client.



Exemple

Exemple 1

Quand un client, par exemple, achète un système d'alarme antivol, il n'est régulièrement pas intéressé par les subtilités techniques ou les fonctionnalités supplémentaires que le fournisseur offre. Ce que le client veut vraiment, c'est une sécurité totale pour sa maison. Pourtant, un bon nombre de systèmes d'alarme sont contournés chaque année laissant le propriétaire de la maison payer les dégâts. La société américaine State Farm a combiné la vente de systèmes d'alarme antivol avec une assurance gratuite garantissant que le client sera intégralement indemnisé en cas d'échec du système d'alarme. State Farm a délivré de la valeur en donnant aux clients ce qu'ils voulaient: la tranquillité d'esprit.

State Farm

Exemple 2

La compagnie Flemming Dental Laboratories basée à Hambourg, fondée en 1998, est devenue la plus grande chaîne au monde de laboratoires dentaires après trois ans de sa création. Un an plus tard, Flemming a dépassé la deuxième plus grande chaîne basée aux Etats-Unis par quatre laboratoires contre un. Comment cet énorme succès peut-il s'expliquer?

Les laboratoires dentaires font partie du secteur de la santé publique en Allemagne. Ainsi sont les dentistes. Fondamentalement, tous les laboratoires dentaires livrent les dentiers prescrits sur-mesure et les prothèses dentaires aux dentistes. Le dentiste prend une empreinte de l'état dentaire du patient, écrit une ordonnance, et les envoie ensemble sous forme de commande à un laboratoire dentaire de son propre choix. Le laboratoire envoie une facture au dentiste et ce dernier donne l'originale de la facture au patient.

Le dentiste n'est pas autorisé à facturer un supplément sur la facture du laboratoire. Alors que les laboratoires n'ont aucun contact direct avec les

patients, les dentistes prennent le rôle de conseiller médical et de vendeur à la fois. La concurrence entre les dentistes en Allemagne est rude: un nombre croissant de dentistes sont confrontés à une baisse du nombre de patients. Par ailleurs, de nombreux patients sont réticents à payer un supplément pour tout service qui n'est pas couvert par l'assurance maladie publique.

Même si de nombreux dentistes prétendent être insuffisamment formés pour tout type d'activités de vente, la plupart d'entre eux ont compris la nécessité de commercialiser leurs services. Pourtant, il leur manque le savoir-faire et la capacité de réaliser leurs stratégies personnelles de marketing.

Pour entrer sur le marché, La société Flemming a choisi une stratégie entrepreneuriale autour de la création de valeur pour le client. Mais ils devaient d'abord déterminer qui était le client: le patient ou le dentiste. Alors que le patient a réellement payé pour le produit, c'est le dentiste qui décide à quel laboratoire il envoie la prescription. Malheureusement pour Flemming, le secteur de la santé publique ne permettrait pas de donner des incitations financières au dentiste. D'autre part le budget marketing de Flemming était trop petit pour faire de la publicité à la nouvelle chaîne de laboratoires.

Au lieu de renforcer sa propre marque, Flemming a décidé de soutenir les dentistes dans leur quête de commercialiser leurs propres pratiques. Flemming s'est positionnée en tant qu'agence de marketing et de publicité gratuits pour ses clients. Pour chaque client, Flemming a produit une brochure individualisée mettant en évidence la pratique dentaire en utilisant la propre marque du dentiste. Mensuellement, les dentistes ont été fournis d'un magazine personnalisé des patients - en utilisant encore une fois le nom du dentiste comme auteur et éditeur. Tous les produits et services d'information que les dentistes voulaient donner à leurs patients ont été individualisés avec l'adresse du dentiste.

En aidant les dentistes à augmenter leurs activités de marketing et de vente, Flemming a créé de la valeur pour le client et a finalement été en mesure d'engager les dentistes à long terme.

Résumé

Le fondement et le fonctionnement d'une affaire entrepreneuriale doivent être soigneusement planifiés afin d'éviter l'échec. Il a été prouvé que le management stratégique facilite et améliore le processus de planification par une approche « étape par étape ». Cela permet à l'entrepreneur de définir les buts futurs et les objectifs sur la base d'une analyse solide de l'environnement de l'entreprise, ses capacités et ses ressources. L'entrepreneur développe ensuite un ensemble de stratégies qui permettront à la nouvelle entreprise d'atteindre les objectifs.

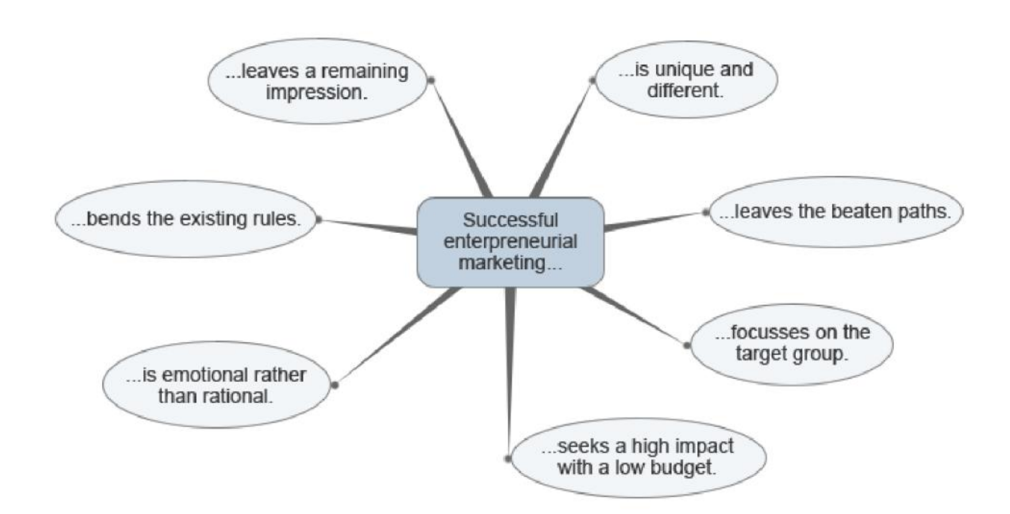
Probablement, la tâche la plus importante et la plus difficile dans le processus du management stratégique est la définition d'une proposition unique de vente: Qu'est ce que l'entreprise a l'intention de faire et qui soit meilleur et différent des solutions existantes sur le marché, et comment la nouvelle entreprise veut-elle que les clients perçoivent la société et ses produits? Le management stratégique présentera également des réponses aux questions, «Pourquoi les clients devraient-ils acheter les nouveaux produits? et «Pourquoi devraient-ils cesser d'acheter les produits des concurrents existants?».

Une fois un positionnement unique a été trouvé, l'entrepreneur doit établir la façon dont l'entreprise a l'intention de pénétrer le marché. Les approches seront différentes dans des marchés hautement concurrentiels par rapport à des marchés qui sont sur le point d'être créés. Les deux situations demandent des stratégies entrepreneuriales différentes. Cependant, le choix de la stratégie entrepreneuriale n'est que partiellement défini par l'environnement du marché. D'autres facteurs, tels que les ressources financières, les compétences et les capacités influencent fortement le choix des stratégies entrepreneuriales.

Les déterminants du succès Entrepreneurial

Dr. Frank Boy

Contact: Lübeck



Début

Aperçu

Le taux de mortalité des jeunes entreprises est alarmant. Dix-neuf pour cent des entreprises fondées récemment ne survivent pas à la première année de leur existence, 60% sont hors des affaires avant Qu'elles n'atteignent l'âge de cinq ans et seulement une sur quatre nouvelles entreprises survit à plus de 10 ans après sa création.

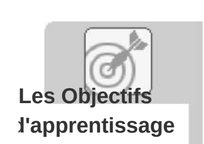
Quelles sont les principales raisons de l'échec entrepreneurial? Comment peut-on améliorer les chances de succès et de survie d'une nouvelle entreprise? Quels sont les déterminants du succès? Quels sont les facteurs de réussite et d'échec ?

Il parait évident qu'il existe un grand nombre de facteurs influençant le succès futur d'une nouvelle entreprise. Certains auteurs attribuent le succès d'une nouvelle entreprise à l'enthousiasme des entrepreneurs, à leurs capacités Personnelles ainsi qu'à leurs précédentes expériences. D'autres croient que la chance joue aussi un rôle important. De récentes recherches dévoilent que le succès d'une nouvelle entreprise ne peut pas être attribué à un seul facteur.

(Cooper 2002)

Ainsi, de multiples facteurs influencent fortement les performances d'une nouvelle entreprise. Lorsque, par exemple, un imprévu négatif hors du contrôle de l'entrepreneur affecte la nouvelle entreprise, cela ne signifie pas nécessairement condamner les chances de survie de l'entreprise. Cependant, lorsque la «malchance» et «une mauvaise préparation» sont réunies, l'effondrement de la nouvelle entreprise devient plus probable.
(Malchance est un terme utilisé pour décrire un phénomène négatif et inattendu imposée à une personne. Voir www.en.wikipedia.org / wiki /Bad_luck)

Dans ce qui suit, nous analyserons les facteurs possibles du succès et de l'échec. Comme il est plus facile de comprendre pourquoi ceci ne fonctionne pas que de comprendre pourquoi cela fonctionne, nous commençons par discuter des facteurs fréquemment liés à l'échec avant d'analyser les facteurs liés au succès.



Les Objectifs d'apprentissage

Les objectifs d'apprentissage

A la fin de ce chapitre, vous serez capable de

- Comprendre les causes l'échec de certains entrepreneurs,
- Expliquer les sept points de faiblesse qui entrainent la mort
- de l'entreprise
- Discuter des facteurs censés influencer fortement la réussite entrepreneuriale,
- Expliquer comment ces erreurs entrepreneuriales peuvent être évitées.



Table des matières

Table des Matières



Durée

Durée

Au total, ces objets d'apprentissage nécessitent 6 heures.

1 Les sept Erreurs Fatales de l'Entrepreneuriat



Table des matières

Table des matières

Pendant une conférence d'investisseurs à laquelle j'étais invité à parler de la stratégie entrepreneuriale, on m'a posé la question suivante : Quelle est l'erreur que vous considérez comme la plus fatale de l'entrepreneuriat ? Je ne savais pas quoi répondre. Devrais-je dire qu'aucune erreur entrepreneuriale n'est en effet «fatale»? Elles peuvent être fatales à l'entreprise, mais les entrepreneurs passionnés apprennent souvent davantage de leurs échecs que par les manuels scolaires. Ou bien devrais-je répondre que les célèbres professeurs Zimmerer et Scarborough proposent une liste de 10 erreurs fatales, tandis que leur collègue Robert G. Cooper dépasse cette liste en donnant 15 raisons de l'échec ?

Zimmerer and Scarborough 2005

Cooper 2002

J'ai décidé de répondre: «Selon mon expérience personnelle, je crois que « Prendre ses rêves pour des réalités » est l'erreur qui mène presque certainement à l'échec de l'entreprise ». En effet, quand le souhait est plus grand que la réalité les choses commencent à aller mal.

Il y a quelques jours, j'ai reçu un plan d'affaire qui m'a été envoyé dans l'espoir d'attirer mon attention en tant qu'investisseur. Le plan d'affaire a été impressionnant, mis dans un carton bleu avec le nom de l'entreprise 'Meet-and-Play' imprimé en grandes lettres sur la couverture. Tout en feuilletant les pages, j'étais très intéressé par une page intitulée : Marché Potentiel. J'ai commencé à lire et j'ai appris que la nouvelle entreprise était destinée à organiser des évènements de jeux sur internet pour les joueurs de PC en ligne. J'ai aussi appris que l'auteur prévoyait une demande croissante pour ces rencontres de jeu en ligne, car de nombreux joueurs de PC avaient un besoin pour rencontrer et parler aux autres joueurs. En effet, dans les lignes qui suivent je suis tombé sur ce que je considère à présent comme un bon exemple de ce que l'on appelle ‘’ pensées irréalistes d'entrepreneur ‘’.

«Il y a 4,83 millions de joueurs de Pc en ligne en Allemagne. L'âge des clients potentiels de 'Meet and Play' est entre 20 et 35 ans. Nous avons l'intention d'atteindre une part de 10% de ce marché à croissance rapide. "Comme souvent dans ces cas, aucune des sources n'a été données, et aucune information de fond n'a été présentée en annexe. Chose qui pousse à croire que l'entrepreneur a été séduit par un souhait irréalisable plutôt que de données analytiques. Premièrement, la population des joueurs de PC n'est pas la population concernée car seule une fraction de ces joueurs préfèrent jouer en ligne. Donc, la population estimée est beaucoup trop grande. Deuxièmement, l'entrepreneur devrait encore réduire la population à ceux qui jouent fréquemment en ligne. Seuls les joueurs potentiellement accros souhaitent rejoindre d'autres joueurs. Ceux qui ne jouent qu'une ou deux fois par semaine ne sont pas dépendants des jeux en ligne, encore moins prêts à dépenser de l'argent pour rencontrer d'autres joueurs. Troisièmement, l'entrepreneur doit estimer le marché potentiel composé de catégories d'âges accros aux jeux en ligne. Mon analyse personnelle serait qu'une grande partie des joueurs accros aux jeux en ligne sont les jeunes dont la tranche d'âge est comprise entre 12 à 18 ans. Or l'entrepreneur n'inclut pas cette population dans son groupe cible, c'est pour cela que la population des joueurs accros en ligne devrait encore être considérablement réduite.

En tant qu'investisseurs, business angel, et consultant, et grâce à son expérience lui permettant de côtoyer un bon nombre d'entrepreneurs, l'auteur est tombé sur pas mal d'entrepreneurs Inexpérimentés qui ont commis des erreurs cruciales de jugement surestimant les opportunités tout en négligeant complètement les risques. L'influence dominante de leurs souhaits sur l'analyse minutieuse et impartiale, la négligence des réactions possibles des autres participants au marché et l'absence d'une compréhension approfondie de la clientèle se sont avérées comme un cocktail mortel capable de terrasser même l'entrepreneur le plus ambitieux.

Même des années après l'éclatement de la bulle Internet, l'auteur est toujours confronté à des plans d'affaires qui sont fondés sur des hypothèses irréalistes, des prévisions exagérées et des prévisions sur-enthousiastes. Quelques exemples très courants sont énumérés ci-dessous. Cette liste non exhaustive est fournie pour aider les futurs entrepreneurs à éviter les mêmes erreurs. .

Certains entrepreneurs ont affirmé que :

- Le nouveau produit est adapté à tout le monde.
- Le marché est énorme et va continuer à croître au taux de croissance de ces dernières années.
- L'invention est productible - même si aucun prototype ni version d'essai n'ont jamais été produits.
- Les concurrents existent, mais leurs produits sont obsolètes et ils n'auront jamais les mêmes idées brillantes que celles de l'entrepreneur.
- L'appui étendu de la vente ne sera pas nécessaire car le produit est « très avantageux » pour les clients.
- Le financement n'est pas un problème réel, car l'innovation est un progrès dans la technologie et les investisseurs cherchent toujours à investir dans les nouvelles technologies

La prédominance de telles attitudes de pensées irréalistes mènent invariablement à l'évaluation irréaliste des opportunités et des risques.

En effet, Fields présente trois grandes pistes qui pourraient expliquer l'échec de l'entreprenariat :

- Les erreurs de compréhension
- Le manque de ressources
- Le manque de réalisme

Fields 1999

Ces trois thèmes couvrent probablement la majorité des erreurs de gestion conduisant à une fin précoce des activités entrepreneuriales. L'auteur a ajouté d'autres erreurs de jugement illusoire qui souvent empêchent l'entrepreneur de réussir : Faute sur la prise de décision, le manque d'expérience, Faute sur la révision, et le plus important : manque de contact direct avec la clientèle.

1.1 Les erreurs de Compréhension

La plupart des échecs commencent par une perception incorrecte de l'importance, de la fiabilité, et de la pertinence d'information nécessaires pour réussir la nouvelle entreprise. On cite par exemple :

- L'information incomparable ,
- L'information périmée,
- L'information inutile.

L'information incomparable

Les entrepreneurs dont les innovations sont radicales oublient souvent la manière d'évaluer l'acceptation de produit, ou comment prévoir les ventes futures. Pour combler cette lacune de connaissances certains comparent leur innovation à – ce qu'ils considèrent comme innovation « comparable » lancée dans un pays différent ou sur un marché différent. Ils comparent ainsi l'incomparable (innovation sans précédent) avec un marché différent. De fait, les informations recueillies sont souvent biaisées et insignifiantes.



Exemple

A la fin des années 1980, le pop-corn préparé au four à micro-ondes a été considéré comme un produit innovant révolutionnaire dans le marché alimentaire américain. Les avantages de la préparation du pop-corn non gras et rapide aux micro-ondes a fait un succès en Amérique. Pourtant, quand Halic, la première marque américaine de pop-corn a introduit le pop-corn aux micro-ondes dans d'autres marchés, l'innovation a été, en dépit de ses avantages apparents, à peine acceptée. La direction avait à tort supposé que «la réduction du temps de préparation» serait un argument valide d'achat pour les consommateurs européens et asiatiques

Zhuang , 2004

En comparant différents pays, les entrepreneurs ont tendance à négliger les profondes différences dans les modes de vie, les cultures et les mentalités, surtout des différences sociologiques, comportementales et psychologiques qui ont une influence sur les modes de consommation et d'achat dans différentes parties du monde.



Exemple

Même les pays qui à première vue semblent être des marchés comparables s'avèrent après un examen plus approfondi être totalement incomparables. Par exemple, le Danemark et la Suède sont parfois considérés comme un grand marché Scandinave. Toutefois, ils sont tellement différents pour permettre les mêmes hypothèses concernant l'acceptation des produits : Alors que dans une comparaison paneuropéenne les consommateurs danois aiment essayer de nouveaux produits, à l'opposé, les consommateurs suédois sont de loin les plus conservateurs et prennent plus de temps pour adopter de nouveaux produits.

L'information périmée

Dans bien de cas les entrepreneurs amorcent leurs projets sur la base d'informations relatées et anciennes.

Les fondateurs sont souvent inconscients de la vitesse à laquelle les informations peuvent devenir obsolètes et inutiles.

Les données sur le marché de la période précédente ne peuvent plus être utilisables si les fondamentaux du marché sous-jacents ont changé.

Les changements dans la législation, l'apparition soudaine de nouveaux entrants sur le marché ou les événements internationaux comme le 11 / 9 rendent les informations inutiles. Beaucoup d'échecs sont dus à la réticence ou l'ignorance des entrepreneurs ainsi qu'à leur obstination à ne pas réviser et actualiser constamment leurs connaissances.

Les entreprises ayant pour ambition de devenir leader sur le marché doivent maitriser les flux d'informations et cherchent des réponses aux questions : Dans quelle mesure les concurrents ont lancé leur invention ? Ont-ils été capables de surmonter des problèmes techniques ? Préparent-ils déjà la version finalisée du produit ? Qui sera le premier sur le marché?

L'entrepreneur doit s'assurer que toutes les informations importantes sont constamment mises à jour. Les nouvelles expériences, les nouvelles données, et les nouvelles connaissances doivent constamment influencer les stratégies et plans existants.

L'information inutile

Beaucoup d'entrepreneurs échouent car ils donnent confiance aux sources externes d'informations. Cette attitude conduit inévitablement à une évaluation biaisée et à de mauvaises décisions entrepreneuriales.



Exemple

Au début 2004 deux créateurs de mode ont lancé le concept Volckens. Il s'agit de vente en ligne de vêtements de mode. Comme ces deux fondateurs manquent d'expérience dans le commerce électronique et les techniques de conception de catalogues en ligne, ils ont décidé d'engager un consultant déjà expérimenté dans des entreprises de vente par correspondance.
Malheureusement pour Volckens, Les expériences précédentes du consultant ne correspondent pas aux besoins réels de l'entreprise. En effet, l'expérience du consultant a été établie dans le domaine de la vente par correspondance traditionnel, aussitôt les conseils donnés se sont avérés incorrects et inutiles aux besoins spécifiques de la vente en ligne. L'entreprise Volckens n'a même pas survécu deux années malgré la valeur ajoutée offerte à la population ciblée.

Certains entrepreneurs ne commencent jamais une nouvelle entreprise lorsqu'ils se sentent perdus dans un tas d'informations inutiles. En effet, Ils sont conscients qu'ils ont besoin d'avoir une vision claire sur le marché moyennant de l'information pertinente. La capacité à se méfier des données externes et même internes et de faire la distinction entre les informations pertinentes et non pertinentes est l'un des facteurs clés pour

prévenir l'échec à un stade précoce.

1.2 Le manque de ressources

Certains entrepreneurs sont condamnés à l'échec dès le départ car Ils manquent de ressources adéquates telles que l'argent, le talent, les compétences marketing ou l'expérience managériale.

Pour certains auteurs le manque de ressources financières est la raison principale de l'échec entreprenarial.

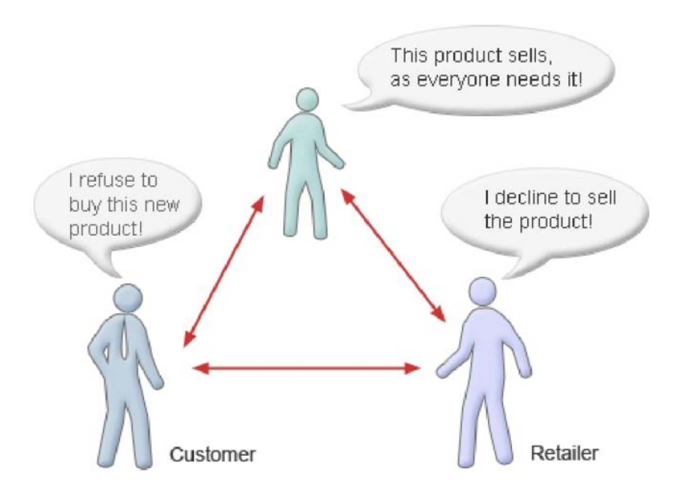
Zimmerer and Scarborough 2005

Certes, une entreprise tombe en faillite parce qu'elle manque d'argent pour payer le loyer, les salaires et les factures. Pourtant, le manque de ressources financières n'est pas nécessairement la cause de l’échec. En effet, le fait que l'entreprise manque de ressources financières adéquates est en soi un effet et pas la cause. La planification erronée, les erreurs de management et la surestimation du potentiel du marché conduisent souvent à des écarts financiers entre les ressources nécessaires et les ressources disponibles.

Certains entrepreneurs ambitieux ont tendance à croire que leur nouveau produit va attirer de nouveaux clients en quelques jours ou quelques semaines après le lancement du produit. Par conséquent, ils prévoient de commencer de ramasser les revenus juste près le lancement du produit. De ce fait, le délai entre le lancement et l'afflux des commandes est sous-estimé. En conséquence et suite à des prévisions très optimistes, ces entrepreneurs ne trouvent pas assez de ressources financières pour supporter les charges de démarrage. De facto ces entreprises risquent de s’effondrer faute de nouveaux apports de capitaux.

1.3 Le manque de réalisme

Quoi que l'entrepreneur prévoie de réaliser des ventes, le marché est le seul test décisif et pertinent pour l'ensemble des activités entrepreneuriales.
Cependant, pour certains entrepreneurs, il peut sembler que le marché ait sa propre logique. Ce n'est pas les souhaits de l'entrepreneur qui vont faire décoller les ventes mais plutôt les clients et comment ils perçoivent l'offre de l'entreprise et le degré d'innovation.



Lors de la phase de rédaction de son plan d'affaire un entrepreneur a écrit :
« Notre produit est nécessaire quasiment pour tout le monde »

(Extrait d'un plan d'affaires présenté en 2004 d'une entreprise de sécurité informatique)

Ou bien

> « Nous sommes convaincus que seulement de petits efforts marketing sont nécessaires pour atteindre le niveau de vente prévu. Le produit attirera tout les consommateurs masculins (...) »

(Extrait d'un plan d'affaires de l'entreprise alcopop drink. Boisson énergétique contenant des extraits de plantes)

Ces extraits témoignent d'un manque de réalisme de la part des porteurs de projet qui semblent convaincus du genre de propos ci après :

« Il y a pas de mauvaises idées, il ya plutôt des personnes qui n'arrivent pas à les développer »

.

Fields 1999

Sur la base de l'expérience de l'auteur, quatre autres causes d'échec sont ajoutées dans les prochains paragraphes.

1.4 Les erreurs de prise de décision

Les entrepreneurs - tout comme les managers d'entreprises - doivent constamment prendre des décisions. Bien que les managers fondent souvent leurs décisions sur l'expérience passée et sur les connaissances accumulées au fil des années, les entrepreneurs, qui sont souvent nouveaux sur le marché, lancent leurs nouveaux produits avec une organisation et un personnel fraichement mis en place. L'entrepreneur et son équipe doivent faire face à des problèmes qu'aucun d'entre eux n'a rencontrés auparavant et sont amenés à prendre des décisions inédites.

Toutefois, pour l'entrepreneur, prendre les bonnes décisions est un défi et une question de survie. Ni les employés, ni les fournisseurs et ni les clients ne pardonneraient facilement une erreur de décision. Afin d'éviter les mauvaises décisions, certains entrepreneurs se réfugient dans le report des décisions, ou refusent de trancher dans certains sujets. Une autre réaction évasive est de déléguer très souvent les décisions aux personnes dont le niveau hiérarchique est inférieur. En conséquence, l'entrepreneur perd son rôle de direction au sein de sa propre organisation.

1.5 Manque de réactivité

L'expérience a montré qu'il existe des entrepreneurs qui échouent car ils fondent leurs entreprises sur une perception rigide du marché, des clients et des concurrents. Ainsi diriger sans réviser son modèle d'affaires et sans prendre en considération les changements imperceptibles et lents s'avère menaçant pour la pérennité de l'entreprise.

Exemple

Fondée en 2000, l'Italien Isotel srl, fournisseur d'applications multimédia et télématiques a mis tout son effort dans le développement de matériel et de logiciel télématique destiné aux parieurs de loto et de sports. En 2000, l'entreprise a commencé la production d'une console de loto et de paris innovante qui peut être installée dans les magasins de loto traditionnel, des bars et des restaurants dans toute l'Europe. Cependant, de nombreux magasins de loto, bar ainsi que des propriétaires de restaurant ont été peu disposés à installer une console de paris Isotel dans leurs locaux en raison de son prix et de son volume. Isotel n'a pas révisé sa stratégie commerciale originale ciblant le commerce traditionnel de loto, les bars et les restaurants même quand un grand concurrent s'est intéressé au marché. Il s'agit de la société autrichienne 'Betandwin.com' qui était parmi les premières entreprises européennes à lancer une plateforme de jeux en ligne ouverte au grand public. En effet, le logiciel de 'Betandwin' peut être téléchargé à la maison et utilisé gratuitement dans les bars ou les restaurants sur les PCs standards. Fondamentalement, 'Betandwin' conquit le marché des paris sportifs en contournant la vente de loto traditionnel : l'entreprise s'est adressée directement au consommateur final tandis que la stratégie d'Isotel était focalisée sur les points de vente traditionnels.

Aujourd'hui, Betandwin, avec un chiffre d'affaires annuel de 856 millions d'euros, est devenu le leader du marché de jeux de paris en ligne en Europe. Isotel, d'autre part, n'a pas révisé sa stratégie même quand le nouveau concurrent s'est présenté. Isotel continue encore de définir son marché 'de la manière la plus traditionnelle' et vend des consoles de paris dans les bars et les restaurants.

- Bet And Win
- Isotel s.r.l.

Certains entrepreneurs échouent parce qu'ils n'ont pas pu faire évoluer leurs stratégies aux changements des conditions du marché. D'autres échouent parce qu'ils sont conscients de ces changements, mais se trouvent incapables d'avoir une stratégie qui correspond à ces changements. Ces entreprises manquent de flexibilité et de réactivité nécessaires lors d'une croissance ou d'une évolution rapide du marché.

Quelques éléments de base pour obtenir un minimum de flexibilité est par exemple : de louer les locaux de bureaux, de louer des voitures de l'entreprise et les meubles moyennant des contrats à court terme et externaliser autant de tâches que possible.

Les entrepreneurs réactifs préfèrent avoir des contrats flexibles à court terme avec les fournisseurs et demandent à leurs employés de travailler avec des heures flexibles moyennant des contrats basés sur la performance.
Ils prônent pour un management par les résultats plutôt que par les moyens.

1.6 Manque de communication avec les investisseurs

Les entrepreneurs échouent également parce qu'ils sont incapables de trouver un soutien financier suffisant, puis, parce que les bailleurs de fonds refusent d'augmenter leurs investissements, ou parce que les investisseurs retirent leur argent. Les placements financiers se basent sur la confiance: L'investisseur fait confiance à l'entrepreneur dans l'espoir que ce dernier va rembourser l'argent investi majoré par des intérêts appropriés. La confiance est établie grâce à une communication honnête et transparente. Lorsque les investisseurs n'ont plus confiance, ils commencent à se méfier de l'entrepreneur ; par conséquent ils s'apprêtent moins à mettre plus d'argent dans l'entreprise.

Quand les affaires fonctionnent bien, beaucoup d'entrepreneurs tendent à négliger la communication avec leurs bailleurs de fonds et Ils se répètent parfois les propos suivants: « *Tout va bien, il n y a pas lieu de communiquer avec les bailleurs de fonds, c'est inutile* ».

Cependant, quand, soudainement, les objectifs des chiffres d'affaires ne sont pas atteints et l'entreprise a besoin de liquidité, le manque de proximité avec les bailleurs de fonds cause de vrais problèmes. Ces derniers deviennent réticents quant à l'injection d'argent frais dans l'entreprise car leur confiance vis-à-vis du manager se trouve altérée.

Certes, la communication avec les bailleurs est particulièrement importante lors de la phase de lancement car c'est pendant cette étape que l'entrepreneur a le plus souvent un grand besoin de liquidité et le bailleur de fonds a le plus besoin d'informations.

1.7 Manque de contact direct avec la clientèle

L'ignorance de l'Internet a conduit de nombreux entrepreneurs à croire que les entreprises modernes peuvent exceller sans un contact direct avec les clients. Pourtant, le contraire semble être vrai. L'échec de nombreuses entreprises en ligne peut être lié à l'absence d'un contact direct avec sa clientèle.



Exemple

Le moteur de recherche d'Internet Yahoo! a perdu sa position de leader du marché parce qu'il avait perdu le contrat direct avec les besoins et les souhaits de ses clients. Au lieu de rechercher les causes de l'insatisfaction de ses clients, Yahoo! a commencé de lancer de nouveaux services et de produits à une vitesse sans précédent. Toutefois, les services n'ont pas été bien acceptés, mais Yahoo! continuait à faire la même chose à une vitesse encore plus élevée. Jusqu'à l'année 2002 où le moteur de recherche Google a rattrapé Yahoo!,

Par exemple, et à titre de comparaison, le Site Web Yahoo ne propose ni le bouton de contact ni l'option aide comme un moyen d'interaction avec le client, par contre Google propose en plus de ceci un forum de discussion interactif permettant de critiquer ses services et de les publier librement.

Selon Cooper, qui a fondé ses conclusions sur une recherche menée auprès des entrepreneurs américains, seule une minorité d'entrepreneurs ont un contact direct avec leurs clients. Il semble que les entrepreneurs ayant une formation technique sont particulièrement prédisposés à négliger le contact direct avec leurs clients. Au lieu de se concentrer sur les besoins des clients, ces entrepreneurs ont tendance à fournir des produits technologiquement très avancés. En faisant cela, les ingénieurs d'entreprise risquent d'oublier les besoins réels de leur cible. L'auteur pense que les produits trop techniques échouent- non pas parce qu'ils manquent de caractéristiques importantes - mais parce qu'ils sont lourdement surchargés de gadgets techniques inutiles pour les clients. Ainsi, au lieu d'améliorer la satisfaction des clients, les produits sont perçus comme compliqués, peu pratiques et difficiles à utiliser.

Cooper 2002

Les entrepreneurs qui ne savent pas ce que leurs clients veulent vraiment, qui ne sont pas conscients des changements dans leurs goûts et leurs désirs et qui ne réagissent pas à leurs commentaires deviennent des étrangers pour leurs clients.

« Perdre la proximité du marché, c'est préparer la fin de l'entreprise »

Ulijn and Brown 2004

2 Les Facteurs du Succès Entrepreneurial



Table des Matières

Table des matières

Comment pouvons-nous définir le succès entrepreneurial ? Peut-on juger le succès par le nombre de produits innovants lancés avec succès sur le marché? Ou par la part de marché? Est-ce qu'un chiffre d'affaires d'un million d'euros peut être un indicateur de succès de l'entreprise? Est-ce que la rotation du chiffre d'affaires peut être une indication fiable de la réussite ? Probablement pas. Se peut-il que la réussite de l'entreprise soit mesurée par son bénéfice? Cependant, de nombreuses entreprises nouvellement fondées n'ont pas l'intention de faire un profit au cours des deux premières années de leur existence. Les lourds investissements des premières années empêchent le dégagement de bénéfices.

Ces questions montrent que le concept de «succès entrepreneurial» est difficile à saisir et à définir. Le dictionnaire définit le succès comme étant « la réalisation des objectifs ».

Wiktionary

Cette définition rendrait l'évaluation du succès entrepreneurial par une personne autre que l'entrepreneur lui-même impossible, car les étrangers en général ne connaissent pas les objectifs ou les buts de l'entrepreneur. Dans ce qui suit, nous supposons que l'objectif de l'entrepreneur est de survivre. Statistiquement, 60% des nouvelles entreprises européennes ne survivront pas jusqu'à leur cinquième année. D'après ces statistiques plutôt imprécises, la survie de l'entreprise au-delà du cinquième anniversaire doit être considérée comme un succès. Une fois qu'une entreprise a survécu à son cinquième anniversaire, les chances de survivre pour les cinq années suivantes sont à 80%.

Europa

En conséquence, nous allons définir le succès entrepreneurial comme étant le fait qu'une entreprise reste en activité pendant plus de cinq ans. Dans la section suivante, nous analyserons certains facteurs de réussite dominants dégagés

des sociétés qui ont réussi à survivre plus de cinq ans. La liste donnée ci-dessous reflète les cinq éléments clés autour desquels une entreprise doit être conçue, construite et guidée afin de survivre.

- Fields 1999 , pp 22ff
- Zimmerer and Scarborough 2005 , p 22
- Ulijn and Brown 2004 , pp 2ff
- Shane 2005 , p 39

2.1 Avantage spécifique du produit

Les entrepreneurs qui réussissent, offrent soit des produits qui répondent à un besoin spécifique ou des produits qui répondants à des besoins cachés.

Important D’une manière générale, les entreprises qui arrivent à survivre sont celles qui offrent un avantage à la fois utile et pertinent pour le groupe de consommateurs cible

Cooper (2002) stipule que :

« Le facteur de succès le plus important, est un produit qui est à la fois différencié et qui offre un avantage unique et une valeur supérieure aux clients. »

Cooper 2002 , p 85

Le bénéfique perçue et les avantages distinctifs représentent les garants de succès d’un produit. La supériorité d’un produit peut parfois provenir de l’ajout d’une fonctionnalité, dans d'autres cas il s’agit du choix de matériaux durables, ou encore l'introduction d'une nouvelle option qui peut être perçue comme une solution aux problèmes des clients.



Annotation En tout cas, il convient de noter que ce n'est pas l'entrepreneur qui juge le caractère avantageux d'un produit : seul le client décidera si le nouveau produit offre un précieux avantage par rapport aux solutions existantes ou non.

Les tests d’acceptation et de satisfaction des clients sont donc une nécessité pour vérifier la supériorité du nouveau produit par rapport à l’offre du marché.

2.2 Focalisation sur le client et le marché

Les entreprises qui réussissent ont établi leur stratégie sur une compréhension approfondie de leurs clients. Cela suppose que l'entrepreneur doit savoir quels sont ses clients, quels sont ses prospects, ce qu'ils aiment et de quoi ils ont vraiment besoin.

Parfois, la personne qui achète un produit n'est pas celle qui l'utilise finalement. Alors qui influence la décision d'achat ? Les entrepreneurs doivent être conscients des diverses forces qui influencent les décisions d'achat afin de définir leur groupe cible. Lorsque l'utilisateur et l'acheteur sont des personnes différentes, l'entrepreneur doit être en mesure connaitre qui détient la décision d'achat.


Exemple

Dans le cas des céréales, les enfants ont tendance à faire leurs choix en fonction de leurs préférences personnelles. Cependant, les raisons pour lesquelles un enfant préfère la marque A à la marque B peuvent être multiples. Certains enfants aiment l'emballage ou les gadgets supplémentaires trouvés dans le paquet, Tandis que d'autres préfèrent le goût sucré et d'autres encore aiment tout simplement les publicités à la télévision.

Pour faire plaisir à leurs enfants, les mères sont généralement tentées d'acheter la marque préférée de leurs enfants. Comme l'équilibre nutritif est plus important, les mères ont commencé à refuser de laisser les enfants dicter leurs listes de courses. Ainsi, beaucoup de marques de céréales ont adopté deux approches complémentaires. Ils visent à satisfaire les enfants avec un marketing émotionnel et en même temps, ils tentent de réduire les sentiments négatifs des mères qui se traduisent par des propos comme « le sucre est mauvais pour mes enfants » en mettant comme signature commerciale « Kelloggs' est riche en calcium ». Le message destiné aux mères met l'accent sur les avantages des vitamines ajoutées.



Parfois, la tâche d'apprendre à connaître les clients permet d'une certaine manière de découvrir ce qu'ils veulent vraiment.



Avant que Myron Breakstone ne fondait RefrigiWear Inc, il travaillait dans des entrepôts frigorifiques de stockage pour la crème glacée et les aliments industriels congelés. Là-bas, il réalisait que les travailleurs qui restaient à des températures de moins 20 à moins 50 °C portaient le mauvais type de vêtements. Ils portaient souvent des vestes et des pantalons en cuir qui empêchent la libre circulation de l'air dans les vêtements.

Après une ou deux heures de travail dans des températures très basses, les travailleurs se plaignaient que la sueur se gelait à l'intérieur de leurs vestes. Avec l'aide de Dupont Nylon, Myron a développé un matériau qui empêche le froid d'entrer dans le tissu et en même temps il permet à la transpiration de passer à l'extérieur du vêtement. Le résultat était une salopette confortable très légère faite de nylon « Air-Cell Isolation ». Pour tester le produit et au lieu de mener des études du marché pour détecter les besoins des clients, Myron a décidé de reprendre son ancien poste - pour quelques mois - et d'essayer le vêtement isolant lui-même. Il a ainsi développé une profonde compréhension de ce que le vêtement doit être et a porté des modifications sur le produit. RefrigiWear est aujourd'hui le leader dans la fabrication des vêtements isolants pour les entrepôts frigorifiques.

RefrigiWear





(©2006 RefrigiWear, Inc, Dahlonega, GA)

2.3 Vision

Les entrepreneurs qui réussissent ont toujours une vision claire de la façon dont le monde ressemblera dans un avenir proche. Ils imaginent leur entreprise et leurs produits dans l'avenir et spéculent sur le profil des clients qui utiliseraient leurs produits. Pourtant, il ne suffit pas que l'entrepreneur ait une vision, encore faut-il communiquer cette vision afin de motiver les différents acteurs de l'entreprise.

A cause de l'originalité de leurs idées, les entrepreneurs sont submergés de critiques de la part des différentes parties prenantes. Ainsi et tandis qu'un investisseur potentiel estime que le produit doit être peint en vert, un autre estime que le produit manque d'un bon nombre de caractéristiques importantes qui devraient être immédiatement ajoutées et encore un autre insiste sur une solution technologique totalement différente. La plupart des entrepreneurs à succès stipulent qu'une vision claire aide à faire face aux pressions et aux critiques des parties prenantes.

Une vision claire facilite également la manière de motiver les employés, les partenaires et les autres membres d'équipe. Les personnes qui travaillent sur des objectifs différents au sein d'une nouvelle entreprise ne savent souvent pas ce que les autres acteurs au sein de l'organisation sont en train de faire. Ce manque d'harmonisation des objectifs des uns et des autres peut être surmonté par une communication claire de la vision. La vision permet à l'organisation de se développer grâce à la compréhension approfondie du travail des collègues et de la façon dont toutes les personnes quels que soient leurs talents et leurs personnalités réalisent l'objectif de l'entreprise.



Exemple

La vision de la compagnie **Ford Motor** est « devenir le leader mondial pour les produits et services automobiles »

Southside Ford

Chez **General Electric**, la vision de l'entreprise est « Nous apportons de bonnes choses pour la vie ». Cette vision est reflétée sur chaque petite unité de l'entreprise.

GE Consumer Finance:

« Nous avons une vision qui consiste à aider nos clients à réussir, à satisfaire nos titulaires de carte et à maintenir un avantage concurrentiel. »

GE Consumer

Afin de promouvoir la diversité la l'entreprise GE a mis en place ce quelle a appelé **GE diversity vision** qui « vise à améliorer la compétitivité de l'entreprise en augmentant la représentation, le développement, la promotion et la rétention des femmes, des personnes de couleur, les citoyens non américains et d'autres d'origines diverses ».

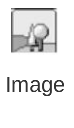
GE Company

2.4 Marketing

La capacité de commercialiser une innovation est importante pour le succès d'une nouvelle entreprise. Dans leur livre 'Creating Breakthrough Products' Jonathan Cagan and Craig Vogel caractérisent le marketing comme une fonction essentielle dans l'entreprise. En effet, pour les auteurs le marketing est primordial avant même que le processus de développement du produit ne démarre.

Cagan and Vogel 2002 , p 175

Un bon marketing pourrait être un facteur de succès ; mais comment identifier le bon marketing ? Est-ce qu'il s'agit d'une question de budget ? Ou s'agit-il du problème de concept marketing à mettre place ? L'expérience a montré que des entrepreneurs ont pourtant échoué dans des opérations de marketing opérationnelles bien qu'ils aient affecté un budget important et qu'ils aient fait appel à une équipe de marketing expérimentée (Le marketing est utilisé ici au sens large du terme en combinant des activités de communication d'une entreprise envers ses clients, vers les prospects et vers le public en général.) Apparemment, ni la taille de l'équipe marketing, ni le budget de marketing ne fera le succès de l'entrepreneur. Donc, quand et comment le marketing devient-il un facteur de réussite?



Image

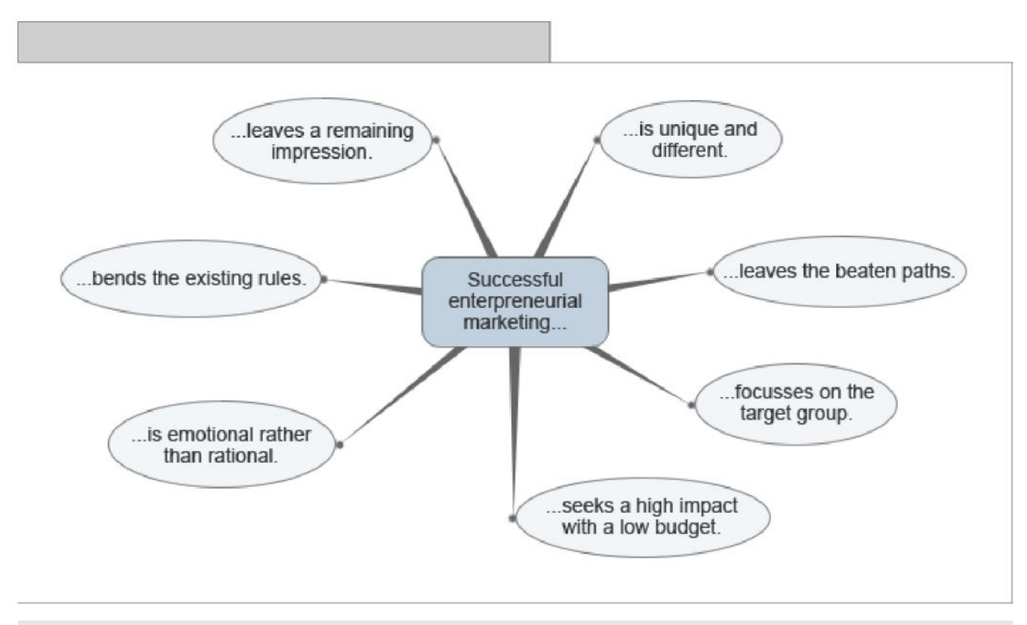


Fig. 1: Le succès du marketing de l'entreprise

2.5 La planification

La planification détermine le cadre dans lequel l'entrepreneur, les dirigeants et les employés évoluent. En effet, que se soit pour les bailleurs de fonds ou pour les investisseurs la planification représente le point de référence pour toutes les activités entrepreneuriales. Les plans de rechange et la mise en place de scénarios permet à l'entreprise à se prémunir contre la turbulence et l'incertitude de l'environnement

Même si le meilleur des plans sera très probablement révisé au fur et à mesure, la planification reste vitale pour l'entrepreneur. Elle oblige la direction à réfléchir à l'avance à ce qui pourrait arriver dans le futur et incite à prendre les précautions appropriées. Ainsi, l'entreprise acquiert une certaine immunité contre les risques et les catastrophes qui pourraient se produire.

Résumé

Les pièges dans lesquels un entrepreneur potentiel peut tomber sont multiples. La plupart des échecs peuvent être décomposés en sept points fatals pour l'entrepreneur : erreurs d'analyse et d'interprétation des informations qui conduiront à la fondation d'une nouvelle entreprise, erreurs dans le choix des ressources financières et humaines appropriées, manque d'évaluation réaliste et de planification, la prise de mauvaises décisions et la remise en cause des décisions erronées. Enfin et surtout, de nombreux entrepreneurs échouent parce qu'ils n'ont pas été en mesure de créer une atmosphère de confiance mutuelle et d'ouverture avec leurs investisseurs et associés.

Parmi les facteurs de succès en apparence innombrables, nous avons souligné l'importance d'un produit unique et très avantageux, la nécessité de développer une compréhension profonde de cible et la capacité d'atteindre ce groupe cible avec un marketing différent à celui des concurrents existants. En fin nous avions mis l'accent sur la nécessité d'avoir une vision claire permettant de maintenir le cap de l'entreprise.

L’innovation

Dr. Frank Boy

Contact: Lübeck



Début

Copyright

This learning object was created with oncampus-factory

Aperçu

Les entrepreneurs n'inventent pas : ils innovent. Ils transforment des inventions en innovations en créant de la valeur aux clients. Mais comment distinguer l'invention de l'innovation ? Les questions les plus intéressantes sont : Comment pouvons-nous saisir et définir la notion d'innovation ? Est-ce que tous les nouveaux produits représentent automatiquement des innovations ? Qu’est ce qu’on peut qualifier d’innovation ? Est-ce la nouveauté d'une innovation qui crée l’innovation ? Est-ce l’unicité qui crée l’innovation?

Dans ce chapitre, nous allons découvrir que le processus d'innovation est une succession d’activités entreprises pour trouver et combler des décalages et des inconforts. En effet l'entrepreneur se met à chercher des secteurs où des besoins sont insatisfaits et œuvre pour trouver les moyens adéquats de combler les écarts en l’offre et la demande en introduisant des innovations. Au cœur de ce processus émerge la recherche des nouveaux moyens pour satisfaire les clients. L’amélioration du niveau de satisfaction des clients est le facteur clé du succès car les innovations qui n’ont pas d’impact sur la satisfaction des besoins des clients sont condamnées à disparaître du marché.

Mais quand est- ce que les innovations procurent-elles une satisfaction aux clients ? Y a-t-il une manière de savoir ce que les clients veulent vraiment ?

Fondamentalement, le processus de transformation peut s’amorcer de deux manières différentes. L'entrepreneur prend connaissance d'un écart dans le marché (par exemple un écart entre ce que les clients veulent vraiment et ce qu'ils ont actuellement), puis il cherche l’innovation correspondante à cet écart (approche orientée marché). Parallèlement, l'entrepreneur met au point un produit innovant et cherche un écart éventuel correspondant à cette innovation avec le marché (processus orienté technologie). Les deux approches sont actuellement utilisées et ont des avantages et des inconvénients.

Les Objectifs d’apprentissage



Les Objectifs d’apprentissage

A la fin de ce chapitre, vous serez capable de

- Définir les termes innovation et invention,
- Distinguer entre l’innovation radicale et innovation incrémentale,
- Discerner les approches d’innovation : orientée technologie et marché.

Table des matières

Table des matières



Durée

Durée

Au total, ces objets d'apprentissage nécessitent 6 heures.

1 Innovation



Table des matières

Table des matières

L'innovation semble être le mot d’ordre de cette décennie. Google offre plus de 364 Mille liens pour le mot « innovation », dix fois plus par rapport aux termes « entrepreneuriat » et « entrepreneur ». Le terme « innovation » est très utilisé aujourd'hui dans des contextes différents. En effet, agriculteurs, laboratoires de recherche, fournisseurs de services, banques, industriels et aussi la communauté européenne mettent l’accent sur la notion d’innovation mais en réalité ils utilisent la terminologie dans des contextes très variés et totalement différents.

Pour mettre un cadre à notre exposé, il serait de mise de définir le terme « innovation » et de le présenter dans un contexte entrepreneurial.

1.1 Innovation Vs Invention

À ce stade, il faut distinguer entre les termes « invention » et « innovation » qui sont souvent confondus. La différenciation entre des deux termes est faite en 1934 par Joseph Schumpeter qui a stipulé que l'invention est la création de quelque chose de nouveau : un nouveau produit ou un nouveau service. Une innovation, en revanche, est une invention qui a été mise sur le marché ou plus généralement mise en application. Une invention qui est utilisée dans la même entreprise est donc aussi appelée une innovation.

Schumpeter 1934 , p 84

« L'innovation consiste à créer quelque chose de nouveau et de la mettre en pratique et avec succès sur le marché ».

Ulijn and Brown 2004 , p 2

Tandis que l'invention

Est une idée sans aucune valeur commerciale immédiate.

Hougaard 2005 , p 31

Le déterminant du succès d'une invention est d'ordre technique et pour l’innovation il est d’ordre commercial. En termes mathématiques, les innovations sont des sous-groupes d'inventions.

D’après Schumpeter (1934), une innovation est :

« Le processus de recherche d'application économique pour les inventions »

Schumpeter 1934 , p 95

Drucker (2005), s’inspirant de Schumpeter, stipule que l'innovation est le propre de l’entrepreneur, alors que l’invention demeure le propre de l’inventeur qui se focalise sur la technologie.

« L'innovation est l'outil spécifique des entrepreneurs, le moyen par lequel ils exploitent le changement comme une opportunité pour une entreprise différente ou un service différent ».

Drucker 2005 , p 17

Transformer les inventions en innovations fait partie du rôle de l'entrepreneur. L'entrepreneur prend l'invention de l'inventeur et l'introduit sur le marché. Alors que l'invention doit répondre à des exigences techniques, l'innovation doit répondre aux exigences des clients. Les caractéristiques techniques sont transformées en valeurs commerciales. En effet, Les clients sont prêts à payer pour les avantages qu'ils perçoivent dans une innovation.

1.2 Innovation est un concept subjectif

Les deux concepts, celui de l'invention et de l'innovation, sont basés sur le terme «nouveau» - mais qu’est-ce qu’on entend par « nouveau » ? Comment peut-on définir « le nouveau »? Qui va juger si quelque chose est nouvelle ou pas? Ce qui peut être nouveau pour l'auteur pourrait être ancien pour le lecteur. De plus, est-ce que le terme « nouveau » est équivalent au terme « innovant »? Par exemple une personne qui achète une nouvelle paire de chaussures ne rentrera pas nécessairement chez elle avec la dernière innovation de l'industrie de la chaussure.

A première vue, il est plutôt difficile de définir et de contextualiser le terme « nouveau ». Afin de développer une meilleure compréhension de ce terme, nous allons définir la forme négative de « nouveau » .En effet, « nouveau » est opposé à la fois aux termes suivants « ancien » et « inexistant ». L'innovation dans ce sens devient «quelque chose qui n'existe pas auparavant » ou encore «quelque chose qui existe pour la première fois».

Certains auteurs stipulent que le terme «innovant» est un concept relatif. Hauschildt, par exemple, définit «innovant» comme un produit nouveau pour les experts, nouveaux pour les managers, nouveau pour l'industrie, nouveau à toute la nation voire à toute l'humanité.

Hauschildt 2004 , p 22

En conséquence, ce qui est innovant pour les uns n’est pas nécessairement innovant pour d'autres. Ceci nous ramène à la question suivante : Nouveau pour qui ? Est-ce que l'innovation doit être perçue comme nouvelle par les industriels, les clients ou plutôt par tout le le monde ?

L’innovation pour l’industriel

Il s’agit de l’introduction d’un caractère innovant dans un produit. Dans cette perspective, un produit ou un service ou encore une procédure n’est qualifiée d’innovante que si elle apporte une nouveauté au personnel ou à la l’entreprise.

Hauschildt 2004 , p 24

Dans cette optique un constructeur automobile décidant de commencer la production de bicyclettes ne nous permet pas de qualifier cette démarche d’innovation.

L’innovation pour le consommateur

La terminologie « innovation» pourrait être liée au groupe de personnes achetant ou utilisant un nouveau produit pour la première fois. Selon cette perspective, pour que le produit soit innovant, il faut que les clients potentiels le découvrent pour la première fois. En effet, une innovation, selon cette conception, n’est autre qu’une perception des clients. Par conséquent, une innovation selon cette définition pourrait ne pas du tout être nouvelle. Une innovation pourrait avoir atteint d'autres clients dans d'autres marchés ou d'autres pays plus tôt. Prenons l’exemple d’un produit qui a déjà été introduit sur les marchés européens, il pourrait encore être perçu comme innovant et nouveau pour des clients australiens.

L'innovation pour tout le monde

La définition la plus générale de l'innovation est relative à la perception de celle-ci par toute l'humanité. Un produit est jugé innovant s'il n'a jamais été présenté auparavant, par conséquent il est nouveau à tout le monde. Cette définition assez radicale ne laisse pas de place pour des interprétations vagues. En effet, elle discrimine systématiquement les innovations technologiques qui ont été initialement lancées à un usage spécifique et qui plus tard, cherchent à trouver des débouchés dans des nouveaux marchés.

1.3 Définition pratique du terme « Innovation »

À l'origine, le mot innovation provient des mots latins suivants « novus » pour nouveau, « novare » pour le changement ou le renouvellement et le « innovatio » pour une nouvelle chose créée. L'origine latine du mot possède trois significations différentes.

L' « innovation » peut être définie comme:

- Un processus de renouvellement,
- Un résultat d'un processus d'innovation,
- La description de quelque chose de nouveau.

Toutes ces significations sont employées dans le contexte entrepreneurial.

Définition Dans ce qui suit, nous allons utiliser le terme «innovation» dans le sens où un produit, un service ou une procédure sont présentés aux clients dans un marché donné pour la première fois.

Pour une définition plus précise, voir aussi Hauschildt et Rwigema.

Hauschildt 2004 , p 24

Rwigema 2004 , pp 113

1.4 Les types d’innovation

Il existe de nombreuses façons pour classer des innovations.

1. Différencier par l'objet de l’innovation (qu’est-ce qui a été innové ?) nous pouvons distinguer trois types :

a) innovation de produit

b) innovation de service

c) innovation de processus

D'autres chercheurs ajoutent l'innovation organisationnelle, l’innovation Marketi ng, et l’innovation financière. Toutefois, il s’agit d’une combinaison des trois types d’innovations susmentionnés

2. Différencier par rapport à la capacité d'innover. Ce critère cherche une réponse à la question : Dans quelle mesure pouvons-nous qualifier une innovation technologique d’innovante ? Est-ce que, si on ajoute un nouveau petit gadget qui transforme un produit jusque-là classique en un produit innovant, peut-on parler d’innovations à un fort impact d’innovation ?

La littérature a développé deux termes pour décrire les deux extrémités opposées d'un continuum de l'innovation : Innovation incrémentale Vs Innovation radicale.


Image

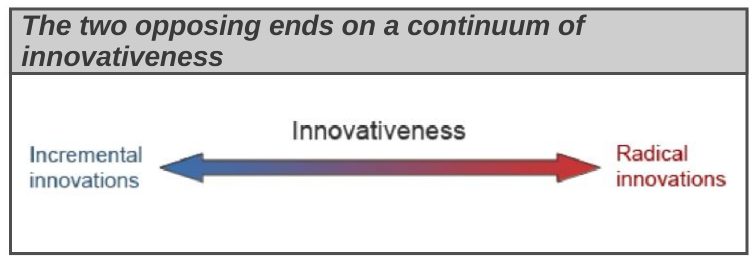


Fig. 1: The two opposing ends on a continuum of innovativeness

Définition **L’innovation incrémentale** : caractérisée d’un faible niveau de nouveauté. Il s’agit souvent de porter de petites modifications à une technologie existante. L’innovation de produits ou de services est désormais qualifiée comme «incrémentale» ou «évolutive».

L’innovation Radicale : caractérisée par des changements fondamentaux d’une technologie existante. Il s’agit de l'avancement technologique ou un développement de quelque chose de nouveau.

La dichotomie « incrémentale » par rapport à «radicale » n’est pas ni précise ni opérationnelle. En effet, ce que l'on appelle incrémentale peut-être radicale à d'autres. Tous ces termes restent relatifs et subjectifs.


Bilan

L'absence d'un critère distinctif clair, permettant de distinguer entre les deux extrémités du continuum représente en soi une limite pour l'utilisation de cette dichotomie

2 Initialisation au processus d'innovation



Table des matières

Table des matières

L'entrepreneur est l'initiateur du processus d'innovation dans l'entreprise. Il s'intéresse aux opportunités que les concurrents ont soit oubliées ou négligées.

La recherche méthodique d'une opportunité et puis d'une innovation correspondante est souvent appelée approche orientée marché. L'entrepreneur détecte un décalage dans l'offre et la demande dans un marché, un problème non résolu pour des clients, un besoin non satisfait ou encore un besoin latent que les clients ignorent.

En revanche, l'innovation orientée technologie est spontanément amorcée .En effet, dans ce cas de figure l'innovation est par exemple déclenchée par une percée technique inattendue, une nouvelle formule chimique ou le développement d'un nouveau matériel qui promet de meilleures solutions. Le point de départ d'une innovation orientée technologie est toujours une invention de quelque chose. L'entrepreneur transforme une vraie découverte ou invention en un produit ou service.

La transformation de l'invention à l'innovation peut donc être effectuée par deux différentes approches:

a) chercher un marché porteur pour une innovation : approche orientée technologie
b) Simuler une invention visant à combler un manque détecté dans le marché : approche orientée marché.

La communauté scientifique reste largement divisée sur la suprématie d'une approche par rapport à l'autre et semble que l'unification des points de vues des chercheurs et des universitaires sur ce sujet est désormais assez inattendue.

2.1 - Approche orientée technologie



Table des Matières

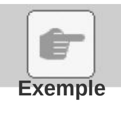
Table des matières

L'innovation orientée technologie s'amorce avec un entrepreneur averti qui détecte un potentiel commercial d'une certaine invention. En effet, l'historique des grandes inventions montre qu'un grand nombre de l'innovation est passé par cette démarche.

Souvent, les inventeurs des choses originales cherchent de nouvelles applications, des utilisations différentes, ou des cibles imprévues pour leurs inventions. En faisant ceci, les grands inventeurs comme Thomas Edison, inventeur de l'ampoule ou Chester Carlson inventeur de la photocopieuse Xerox sont devenus de grands entrepreneurs. Le mérite de ces inventeurs-entrepreneurs consiste à faire correspondre leurs inventions avec les besoins des clients pour leur créer de ce fait de la valeur.

Beaucoup de découvertes d'innovations radicales peuvent être attribuées à l'approche orientée technologie. Pourtant, il est à noter que l'innovation est rarement prévisible dès le départ. En effet, les inventeurs tombent fortuitement sur des découvertes fort intéressantes en recherchant quelque chose de totalement différent. Ces découvertes s'avèrent par la suite très utiles pour certains clients.

Diebold 1991



Exemple

Le développement de Scotch tape, un ruban adhésif transparent, était en fait le résultat d'une invention qui a mal tourné. L'inventeur Richard Drew, un employé dans le laboratoire de recherche de 3M a eu pour mission de mettre au point une bande pour être utilisée dans les chambres froides de stockage. Malheureusement l'adhésif sur la bande n'a pas pu résister à des températures inférieures à zéro ainsi le produit a été jugé inutile. Toutefois, Drew a trouvé un moyen d'ajouter de la matière adhésive au ruban transparent. Peu après, 3M a lancé un ruban adhésif pour les ménages et les bureaux sous la marque Scotch tape.

Scotch tape

L’autre caractéristique spécifique des innovations orientées technologie est qu’elles sont très souvent initialement rejetées.

Plusieurs inventeurs qui sont tombés par hasard sur un nouveau composé chimique, un nouveau mécanisme ou un nouveau matériau rejettent leur propre invention en la considérant comme inutile. Dans certains cas, des entrepreneurs chanceux découvrent après coup la valeur réelle de leurs inventions et lancent avec succès leurs innovations sur le marché.



Lorsque Bardeen et Brattain, inventeurs du transistor (qui plus tard a préparé le terrain pour l'invention de l'ordinateur) ont présenté leur invention à une conférence de presse le 1er Juillet 1948, ils espéraient que l'invention serait accueillie avec beaucoup d'enthousiasme. A leur grande surprise, la réaction était complètement négative. La majeure partie des journaux et revues scientifiques, soit n'ont pas donné d'importance à la découverte technologique soit ils ont critiqué le transistor comme étant un objet superflu. Leurs collègues scientifiques ont même prétendu que la performance du nouveau transistor est inférieure à celle du tube à vide existant.

Diebold 1991 , p 26

L'apparition d'innovations orientées technologies sont plus probables, quand des percées technologiques sont réalisées dans des domaines technologiques assez proches et complémentaires. En effet, les innovations radicales annoncent souvent l'amorçage d'une série d'innovations orientées technologies car ces technologies permettent aux inventeurs de résoudre les problèmes techniques considérés jusque là comme insurmontables. De même, la recherche fondamentale s'avère être une source intarissable d'innovations orientées technologies.

2.1.1 Les sources des innovations orientées technologies

Une question ne cesse de se poser : « Où et comment sont développées et inventées les innovations orientées technologies? ». A ces questions, les deux auteurs allemands Bayer AG et Leverkusen et à partir de leur propre expérience nous donnent des exemples d'innovations orientées technologies.

Bayer AG



Rollover

Dans la version en ligne, un élément de multimédias interactifs est montré ici.

Beginning of print version

The Bakken

Wikipedia

Hauschildt 2004 , p 287-288

Worldbenefit

Un hazard heureux

La découverte involontaire ou accidentelle de quelque chose d'utile en recherchant une autre chose est appelée un hasard heureux. Le hasard heureux était à l'origine de développements importants tels que les colorants, le nylon, le caoutchouc synthétique. Le développement de la pénicilline par Alexander Fleming ou l'invention des post-it par Spencer Silver sont également des découvertes accidentelles.

L' innovation subconsciente

Karl Duisberg, chimiste et directeur général de Farbenfabriken et de Bayer AG a développé la formule chimique pour la nouvelle couleur « azoblue » pendant qu'il faisait la sieste une après-midi. Quand il s'est réveillé il a prétendu avoir rêvé de la solution.

L'inversion d'un l'échec

En 1937, Otto Bayer a découvert le Polyuréthane accidentellement en essayant de créer un nouveau type polyester à base de polyols et d'isocyanates. Au lieu de réaliser une matière souple et solide le matériau ainsi fabriqué présente des trous dans sa texture. Plus tard, en 1941, cet échec est devenu la mousse de polyuréthane.

L'innovation à travers le recyclage des déchets

Les déchets peuvent être transformés en produits rentables et innovants. Les innovations réalisées à partir des déchets et qui ont eu des succès sont souvent issues des suggestions des employés ou bien elles sont le résultat du processus d'amélioration continue dans les entreprises de production industrielle.

Le Sous-produit d’une invention originale

L'équipe développement Internet «hearsay" avait une tâche précise : Il s’agit de développer un système de navigation à commande vocale pour l'industrie automobile. Après beaucoup d’échecs, l'entreprise avait finalement terminé le développement du logiciel. Or, les concurrents avaient déjà signé des contrats avec les constructeurs automobiles. Le logiciel développé est devenu désormais sans valeur.

Une idée brillante pour une application alternative du logiciel a vu le jour grâce à la présence d’esprit d’un collaborateur marié à un docteur d’urgence qui lui a soufflé une idée passionnante. En effet, en opérant des patients, les chirurgiens ont souvent besoins de commander des outils par un ordinateur assisté. Certaines parties du logiciel développé permettent ceci. Ainsi, des opérations chirurgicales à mains-libres sont désormais possibles par l'intermédiaire du logiciel à commande vocale.



Exemple

Exemple d'innovation à travers le recyclage des déchets

Les ingénieurs de l'entreprise Dyehouse à Guilford, évaluent constamment leurs processus chimiques dans le but d'éliminer les déchets et d'utiliser des produits chimiques plus écologiques. Le personnel de Dyehouse communique directement avec leurs fournisseurs afin d'évaluer les produits chimiques industriels utilisés dans l'usine tout en mettant l'accent sur la réduction de l'impact sur l'environnement.

Le manager de Dyehouse a estimé qu'ils utilisaient plus qu'il ne fallait d'agent anti-statique dans leur processus. Il pense qu'ils peuvent éliminer les déchets tout en diminuant la quantité et la concentration des produits chimiques nécessaires pour teindre les fibres. Après avoir fait leurs études, les ingénieurs de Dyehouse ont déterminé qu'ils pouvaient utiliser moins de 83% du produit anti -statique et de bénéficier d'économies considérables.

Un deuxième changement de produits chimiques a été initié afin de réduire plus de déchets et aussi réaliser des économies. De ce fait, Dyehouse a supprimé l'utilisation de l'acide acétique en le remplaçant par d'autres produits moins agressifs à l'environnement.

L'équipe doit non seulement constamment produire des produits « écologiques » respectueux de l'environnement mais aussi se conformer aux normes anglaises QUEST et les normes ISO 14001 sur lesquelles elle a beaucoup travaillé. En 2004, les coûts cumulés évités par l'élimination des déchets depuis 1995 s'élèvent à plus de 262 millions.

2.1.2 Discussion

Les innovations orientées technologies sont le résultat d'un processus de développement asystématique voire aléatoire. Les résultats de ce processus sont des inventions qui ont involontairement et même accidentellement vu le jour et qui ont le mérite de satisfaire des besoins de clients.

Les inventeurs commencent souvent le développement d'une nouvelle invention sans se soucier du marché spécifique ni de l'utilité et encore moins de la cible.

Même si les innovations orientées technologies ont prouvé qu'elles conduisent à des succès sur le plan commercial elles ne peuvent guère être considérées comme le résultat d'une approche systématique car :

- Il n'y a aucun élément répétitif dans l'approche orientée technologie qui garantirait ou même qui favoriserait l'acceptation du client.
- Le processus lui-même n'est pas a priori fait pour satisfaire un besoin spécifique, ni destiné à une cible donnée.
- Le succès commercial est une heureuse coïncidence, laissant souvent l'inventeur surpris des résultats de ses propres actes.
  Le succès de quelques inventeurs chanceux est contrasté avec de nombreux échecs commerciaux. En effet, les causes de l'échec se résument souvent par la focalisation des inventeurs sur l'aspect technologique et l'omission de l'aspect fonctionnel.

Les avantages

Les avantages de l'approche d'innovation orientée technologies sont :

- Le faible risque financier : l'innovation est le résultat du processus de recherche et développement (R & D).
- La possibilité de prototypage : Le prototypage est important afin de visualiser un nouveau produit et afin de simuler sa commercialisation avant même le début de la phase de production.
- Les enquêtes et les études de marché pourraient améliorer les performances du produit
- Un processus d'innovation orientée technologie ne commence que si des solutions pour les problèmes technologiques sont trouvées.

Les inconvénients

- Le processus n'est pas transposable c-à-d on ne peut pas capitaliser sur l'expérience acquise
- Le processus ne peut pas être optimisé, car les résultats et les objectifs attendus sont a priori inconnus.
- Le risque du marché est élevé : Les résultats du

▪

processus d'innovation peuvent ne pas répondre aux exigences des clients.

2.2 L’approche orientée marché

L’approche d’innovation orientée marché est un processus où l'entrepreneur perçoit un écart entre l’offre et la demande et cherche à combler cet écart moyennant une innovation technologique.

Un processus d’innovation orientée marché présente généralement les caractéristiques suivantes:

- La clients cibles sont définis au début du processus.
- Les besoins spécifiques, les désirs et les besoins de la cible sont connus par l'entrepreneur.
- L'entrepreneur a souvent une idée approximative des caractéristiques du processus pour atteindre la satisfaction de la cible.
- Le résultat du processus d'innovation est a priori inconnu à la fois pour l'entrepreneur et pour le groupe ciblé.

Les recherches menées en 2005 par l'Université Massey en Albany, Nouvelle-Zélande, confirment que rentabilité, croissance, développement du chiffre d’affaire et de part de marché d’une part et le développement d’une innovation orientée marché sont positivement et significativement dépendants. Les résultats de la recherche sont validés sur le marché indien et ne sont peut-être pas transposables à d'autres marchés.

Shergill and Nargunkar 2005

Les **avantages** du processus d’innovation orienté marché sont:

- Une approche systématique: L'objectif du processus doit être défini avant le début du processus. Les résultats qui ne correspondent pas à cette fin peuvent être éliminés.
- Les exigences du processus sont clairement définies : La satisfaction du client est prioritaire.
- Le processus permet de se projeter dans le futur
- Le risque du marché est relativement faible du fait que l'ensemble du processus est conçu pour répondre aux exigences du marché.
- Les réactions des concurrents à l'innovation peuvent être anticipées

Les **inconvénients** du processus d’innovation orienté marché sont:

- Le risque initial est relativement élevé : risque d'échec technique, risques relatifs aux coûts de développement, résultats incertains, longue période de développement

- Risques liés aux erreurs de définition des besoins des clients

2.3 Comparaison des deux approches

La finalité d'une innovation est la satisfaction du client. C'est lui qui va décider la réussite ou de l'échec du produit. La mission première d'un entrepreneur est de mettre sur le marché une innovation qui correspond aux besoins du marché.

En effet, dans le cas d'une innovation orientée technologie l'entrepreneur doit se poser les questions suivantes :

- Les exigences spécifiques des clients potentiels sont-elles prises en charge ?
- Le marché potentiel est-il pleinement exploité ?
- Est-ce que l'innovation ne manque pas de caractéristiques importantes?
- L'innovation n'est- elle pas sous-performante par rapport à ce que les clients attendent?

Cooper assure que les deux approches sont utiles et déterminantes dans le développement du succès de l'innovation. Toutefois, la tâche de transformer une innovation technologique intéressante en un produit final ayant une valeur pour les clients reste un défi de taille.

Cooper 2002 , p 178

Résumé

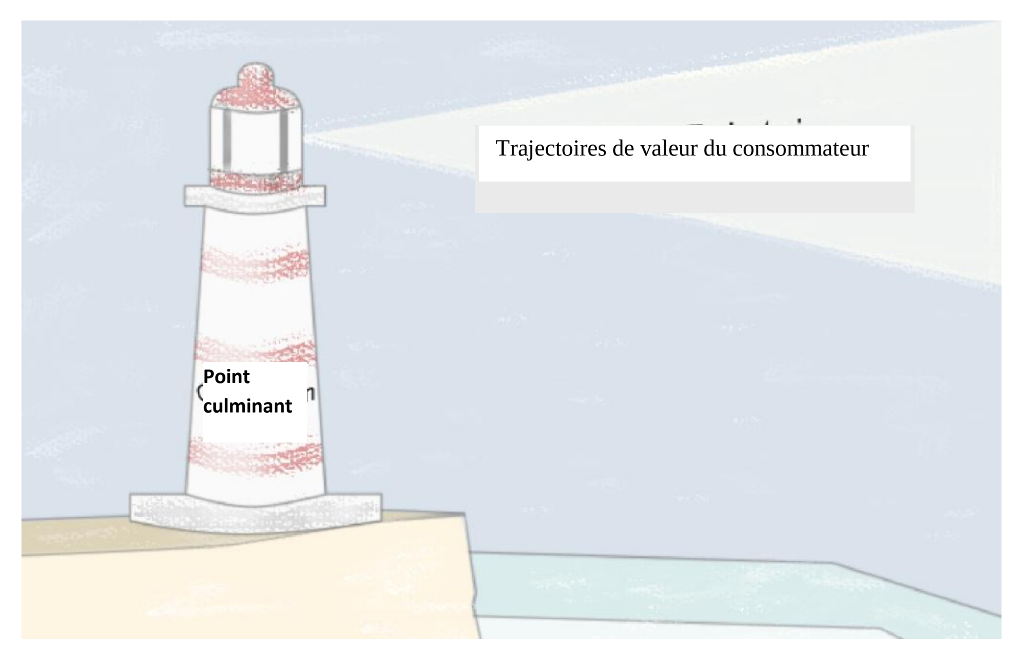
Les innovations sont définies comme de nouveaux produits, services ou procédés pour les clients. Bien que le terme « invention » soit un terme se référant à quelque chose qui a été développée pour la première fois - indépendamment de son utilisation plus tard, et indépendamment de son introduction sur le marché - les innovations sont des inventions qui ont été introduites sur un marché pour la première fois.

Tous les processus d'innovation se composent de deux parties : Une partie consiste à trouver un secteur sur le marché où il y a une demande insatisfaite ; l'autre partie consiste à trouver une solution appropriée (une innovation) capable de satisfaire la demande du marché. Pour amorcer un processus d'innovation, l'entrepreneur a essentiellement deux options : une approche orientée marché ou une approche orientée technologie. Bien que l'approche orientée marché commence par la détection d’un écart dans un marché et par la suite la mise en place de l’innovation pour combler ce manque, l'approche orientée technologie vise à trouver des débouchés possibles pour certaines innovations.

Trouver le manque sur le marché

Dr. Frank Boy

Contact: Lübeck



Start

Utilisation des outils d'apprentissage

Les outils d'apprentissage et leurs contenus (texte, image, software, etc.) sont protégés par le droit d'auteur. Les outils d'apprentissage sont limités à des fins privés d'enseignement à ces utilisateurs qui sont autorisés à accéder à l'outil d'apprentissage en ligne par l'institution offrant.
Vous êtes le seul responsable du maintien de la confidentialité du nom et mot de passe de votre utilisateur.

La protection juridique des droits d'auteur ou droits voisins s'applique indépendamment de la forme (physique ou non physique / en ligne ou hors ligne) de l'aire protégée.

L'utilisation simultanée est limitée à un ordinateur personnel. Les copies / reproductions quelle que soit leurs formes ne sont autorisées que si elles sont déclarées explicitement ou si le droit d'auteur ne s'applique pas.
Vous n'êtes pas autorisé à changer des parties de l'objet d'apprentissage et de son contenu. De même, la reproduction directe ou indirecte, provisoire ou permanente, par n'importe quel moyen et sous toute forme, en tout ou en partie, la communication au public, par tout moyen avec ou sans fil, y compris la mise à la disposition du public ainsi que toute forme de distribution au public par la vente et autrement des modules et leur contenu, est interdite.

Le téléchargement du contenu, y compris le logiciel de la plateforme d'apprentissage est à vos propres risques. Aucune responsabilité n'est assumée pour les dommages sur le système informatique de l'utilisateur, ou tout autre équipement technique qui a été utilisé.
En outre, aucune responsabilité n'est assumée pour la perte de données ou autres dommages dus à des activités de téléchargement ou autes en relation avec la plate-forme d'apprentissage, à moins que la responsabilité est fondée sur une violation intentionnelle ou par négligence grave du devoir.

Aucune responsabilité n'est assumée pour le contenu de liens externes qui sont inclus dans l'outil d'apprentissage.

Cet objet d'apprentissage a été créé avec oncampus-factory.

Aperçu

Mettre l'accent sur l'innovation axée sur le marché nous amène à la question suivante:
Comment les entrepreneurs peuvent-ils trouver une lacune (un manque) sur le marché? Une lacune sur le marché a été définie comme l'écart entre l'offre réelle et l'offre que les clients jugent souhaitable. Ainsi, la question peut encore être élaborée comme suit :
«Comment les entrepreneurs peuvent-ils établir ce que les clients considèreront souhaitables dans l'avenir? »

Les études et les recherches des tendances, les trajectoires technologiques, et les feuilles de route technologiques sont ici regroupées sous le terme de méthodes de recherche de tendances modernes. Notre discussion sur la recherche de tendances modernes comprendra aussi les trajectoires de valeur de consommation, la méthode de recherche nouvellement développée qui permet la définition des futurs besoins non satisfaits des consommateurs, que ces derniers ignorèrent. Pour faciliter la lecture et pour garder la présentation la plus rigoureuse possible des méthodes de recherche, seule une courte introduction à cette méthode est présentée ici.

Les lectures complémentaires sur le processus de création de valeur pour le consommateur sont disponibles dans le chapitre 7a .
Le chapitre 7a est conçu pour rendre le cadre théorique de cette approche mieux compris, pour communiquer sa valeur aux entrepreneurs, et pour faciliter son utilisation pratique.

Objectifs d'apprentissage

A la fin de ce chapitre, vous serez capable de :
- décrire la partie frontale floue du processus d'innovation,
- expliquer les différentes approches des études de marché,
- discuter les limites des méthodes de recherche traditionnelles.

Table de matières

Durée

Au total, l'outil d'apprentissage nécessite 8 heures de votre temps.

1- Le processus d'innovation

Le processus d'innovation est la somme des activités nécessaires pour introduire une innovation sur un marché. Ici, nous allons nous concentrer sur les premières activités conçues pour initialiser un processus d'innovation: la phase de conception - souvent appelée «partie frontale floue». Le terme indique que le contenu de la «partie frontale» est de loin clairement défini, ni à son début ni à sa fin. «Floue» est relatif aux incertitudes techniques et commerciales et le risque d'échec élevé dans cette phase du processus.
La partie frontale floue du processus d'innovation peut être structurée, selon Hauschildt (2004), en trois parties:

1. **La détection des lacunes sur le marché:** Les processus d'innovation sont généralement déclenchés par la perception d'une lacune sur le marché. Cependant, les lacunes ne déclenchent pas toutes de la même façon le processus. Quels types de lacunes du marché stimulent les innovations?

2. **Définition des solutions souhaitables**: Que veulent «vraiment» les clients? L'analyse des lacunes sur le marché et la détermination de ce que les clients perçoivent comme souhaitable déterminent l'objectif du processus d'innovation. Dans cette phase, l'entrepreneur doit identifier les besoins et les désirs des clients. Quel est le problème que les clients cherchent à résoudre? Les clients sont conscients de leurs problèmes ou de leurs propres besoins? Comment l'entrepreneur peut-il déterminer les besoins et les désirs dont même les clients ne sont pas conscients?

3. **Développement des idées créatives:** Quelle serait la solution au problème? Comment l'écart entre l'offre actuelle et l'offre désirée peut-il être réduit? Comment les nouvelles idées et les nouvelles solutions seront-elles générées?

Hauschildt 2004 , p 291

2- Détecter le manque sur le marché

La forme de l'initiative varie considérablement selon les processus d'innovation orientés marché: Dans certains cas, la plainte d'un client déclenche la recherche d'une nouvelle solution, dans d'autres cas les résultats d'une recherche approfondie du marché font découvrir une opportunité, et dans d'autres cas encore une nouvelle technologie déclenche la montée de nouveaux besoins.

L'objectif de cette phase est de prendre conscience d'une possible lacune sur le marché qui peut ensuite être remplie par l'introduction d'une innovation. Mais les lacunes sur le marché sont-elles aussi intéressantes pour l'entrepreneur innovant? Dans la suite, nous allons analyser les différentes lacunes du marché et examiner quelles lacunes sont détectées pour être comblés par des innovations.

! **Définition** (bouton)

En termes généraux, les lacunes sur un marché sont les écarts entre ce que les clients souhaiteraient obtenir et ce qui est offert actuellement à eux.

Les lacunes sur le marché ou au niveau des consommateurs se manifestent en des formes différentes :

- L'écart de perception: Les clients ne perçoivent pas comment un produit est capable de satisfaire leurs besoins. Ils sont mécontents de la solution existante en raison d'un manque d'information sur la façon dont le produit peut être utilisé pour satisfaire leurs besoins.

Exemple
Gillette Inc introduit les Lames de rasoir Lubra Strip en réponse aux clients exigeant une peau plus douce et moins irritée après le rasage avec une lame de rasoir.
La Lubra Strip contient des huiles de lissage pour la peau utilisées pour aider la peau à récupérer après le rasage. Toutefois, Gillette a été confrontée un problème de perception: Les clients ne pouvaient pas percevoir comment une petite bande bleue sur la face supérieure de la lame de rasoir, pouvait arrêter leurs irritations de peau. Par conséquent, les clients sont restés en premier lieu réticents à acheter le produit. C'est seulement après avoir essayé la Lame de rasoir Lubra Strip que les clients ont pris conscience de l'avantage du produit. Il a fallu à Gillette un marketing coûteux et un effort d'échantillonnage des produits pour réduire l'écart de perception.

- L'écart de performance: Les clients remarquent un écart (souvent décrit comme «problème») entre les promesses du fabricant sur le produit et les performances réelles. Le produit ne fonctionne pas du tout; certaines fonctionnalités échouent, ou des parties se cassent pendant l'utilisation du produit. Un écart de performance est souvent lié à un problème technique (par exemple, le produit ne fonctionne pas du tout), un problème fonctionnel (dysfonctionnements), ou à un problème d'utilité (le produit ne peut pas être utilisé dans le but annoncé par le fabricant).

- L'écart au niveau attentes: Les clients perçoivent un décalage entre ce qu'ils attendaient du produit et ses performances réelles. Même si le produit fonctionne correctement et sans problème, le client est insatisfait. Du point de vue du client le produit comporte un problème. L'utilisateur peut être déçu de la performance (par exemple, hypothèse erronée au sujet de la vitesse maximale d'une nouvelle voiture), l'utilisateur considère le produit

très difficile ou compliqué (hypothèse incorrecte par exemple au sujet de la facilité de la manipulation du produit), ou l'utilisateur est déçu que le produit ne peut pas être utilisé d'une certaine manière (fausse supposition sur le niveau d'utilisation du produit).

- L'écart de bénéfice: Les clients attendent des produits pour satisfaire un autre désir. Ils ne veulent plus la même chose, mais le même avantage et un autre bénéfice. Contrairement aux écarts des attentes, où le client est insatisfait après l'achat du nouveau produit, dans le cas d'un écart de bénéfice, le client est conscient de l'écart entre ce qu'il aurait aimé que le produit offre et ses avantages réels. Un écart de bénéfice empêche souvent le client d'acheter le produit.

Exemple

Lorsque Birdseye, le fabricant de produits surgelés basé au Royaume Uni, introduit les pizzas surgelées (à mettre au micro-ondes) pour la première fois sur le marché britannique, le produit a été commercialisée comme «la pizza la plus rapide sur terre». Toutefois, l'acceptation des consommateurs de l'innovation est restée en deçà des attentes jusqu'à ce que Birdseye a changé le slogan marketing pour 'great taste in a jiffy'. Apparemment, les consommateurs s'attendaient à une Pizza offrant beaucoup plus qu'une préparation rapide.

- L'écart de satisfaction: les clients s'attendent à ce que les produits vont satisfaire un ensemble de désirs sur une échelle importante: Ils veulent plus de la même chose, plus intense, ou plus efficace. Exemple: les liquides pour laver la vaisselle utilisés pour être vendus en des bouteilles assez volumineuses entre 700 et 1.000 ml jusqu'à ce qu'une nouvelle génération de produits de liquide concentré, une version concentrée des liquides vaisselles, a conquis les marchés.
- L'écart de sensibilisation: Les clients ne sont pas conscients de leur problème jusqu'à ce qu'une solution de leur problème caché ou subconscient se manifeste. Les écarts de sensibilisation se produisent souvent là où les clients ont établi des habitudes depuis longtemps ou là où ils se sont arrangés avec une solution non optimale.

Exemple

Lorsque le courrier de nuit et les services de messagerie ont été introduits dans les années 1980, le problème des retards de longue délivrance semblait avoir été résolu. Bien que ceci a préalablement pris plusieurs jours pour obtenir une lettre postée, les délais de livraison ont été spectaculairement raccourcis par ces services de courrier de nuit. Depuis, il a fallu un maximum de 24 heures pour obtenir une lettre expédiée au destinataire par poste. Ces '24 Heures 'ont été considérés comme le temps nécessaire pour le transport physique d'une lettre d'une partie du monde à l'autre. Le temps de livraison 24 heures a donc été pris pour acquis et généralement accepté comme une norme, jusqu'à ce que le courrier électronique et plus tard, la communication par SMS ont été introduits. Leur succès repose principalement sur l'absence de tout délai entre l'envoi et la réception d'un message. L'e-mail et la communication par SMS ont résolut un problème dont les clients n'en étaient pas conscients.

- L'écart d'imagination: les clients sont conscients d'un problème, mais ils n'ont aucune idée de la manière avec laquelle le problème pourrait être résolu.

Exemple

Les chambres de soins intensifs dans les hôpitaux sont régulièrement équipées de divers appareils et équipements médicaux qui sont produits par différents fabricants. Chacun de ces appareils devait être entretenu par le personnel d'entretien du fabricant et ce dans des intervalles de temps différents. En conséquence, les chambres de soins intensifs ont dû être fréquemment fermées en raison des travaux d'entretien. Cette procédure était basée sur une habitude ancienne introduite par les fabricants des équipements médicaux. Les administrations hospitalières étaient conscientes des coûts élevés d'entretien et des périodes d'arrêt longues, mais ils n'avaient aucune idée comment résoudre le problème.

Les choses ont changé différemment depuis que System Compact, un petit projet entrepreneurial, a offert un service de maintenance combiné pour la plupart des appareils médicaux. System compact a acquis des licences de maintenance des grands constructeurs d'appareils médicaux, et elle est donc en mesure de coordonner les activités diverses de maintenance. En conséquence, le nombre de fermeture des journées des salles de soins intensifs a été réduit considérablement.

La distinction claire entre les différentes lacunes du marché est essentielle pour les entrepreneurs qui sont sur le point de lancer d'autres activités innovantes. Alors que certaines lacunes du marché sont une indication claire que les clients seront favorables à presque tout type de nouvelle solution - aussi longtemps qu'elle surmonte les défauts de base des produits existants (écarts de performance), d'autres lacunes du marché signalent des problèmes dans la communication qui sont la cause de l'insatisfaction des clients. Dans ce dernier cas, une amélioration du niveau de communication avec la clientèle peut mener à un degré plus élevé de satisfaction du client. En conséquence il n'y aura que peu de place pour une innovation entrepreneuriale. D'autre part, un écart de prestations ne peut être résolu ni par une meilleure communication, ni au moyen d'une meilleure commercialisation.

Les lacunes du marché prêtes à être exploitées par des entrepreneurs vigilants sont généralement basées sur la disparité entre ce que les clients peuvent acheter à l'heure actuelle et leurs actuels ou futurs besoins ou désirs insatisfaits (appelé aussi attentes, désirs, ou souhaits insatisfaits).

Annotation (bouton)

Un besoin est une privation fondamentale concernant les exigences de base et de survie.

Les désirs portent sur un produit ou un service considéré comme souhaitable mais pas nécessaire à la survie.

Cependant, il y a de nombreux exemples d'entrepreneurs qui ont réussi à combler les lacunes du marché en introduisant une simple copie du produit concurrent existant. Ils réussissent non pas parce que leur produit est meilleur que celui du concurrent, mais parce qu'ils sont capables de mieux communiquer avec les clients. Lorsque la cause sous-jacente des lacunes du marché peut être attribuée au fait que les fournisseurs existants n'ont pas réussi à communiquer adéquatement avec leurs clients (comme c'est souvent le cas avec les écarts de perception et des attentes), l'entrepreneur doit repenser attentivement l'introduction d'une innovation.

Une compréhension approfondie de l'origine des lacunes sur le marché permet à l'entrepreneur de se prononcer sur la viabilité de l'introduction d'une innovation. Les innovations ne peuvent réussir qu' à condition qu'elles répondent aux attentes actuelles ou futures des

clients. Par conséquent, pour la prochaine étape, il est nécessaire de définir ce que les clients attendent et veulent.

3- Identification des demandes actuelles du consommateur: l'approche de recherche traditionnelle

Table de matières

Les clients qui sont conscients de leurs propres besoins peuvent être interrogés. Les méthodes d'études de marché traditionnelles sont conçues pour déterminer systématiquement ce que les clients exigent actuellement, ce qu'ils perçoivent comme bon, nécessaire, ou souhaitable.

Ces études de marché ou de client peuvent être effectuées pour obtenir une meilleure compréhension de toute l'industrie et de son marché. Ou encore, une entreprise, désirant obtenir des données de recherche spécifique afin de répondre à ses besoins d'information particuliers, peut initier une étude individualisée.

Alors que les données générales du marché obtenues au niveau de l'industrie sont moins chères, elles sont souvent moins pertinentes pour une entreprise donnée. L'avantage des enquêtes et recherches spécifiques est que l'entreprise peut décider sur les questions faisant l'objet de ces recherches. En conséquence, cette dernière forme d'étude de marché est souvent plus significative pour l'objectif de l'entreprise.

Les études de marché générales et spécifiques peuvent être quantitatives ou qualitatives. La recherche quantitative cherche une réponse à la question de la quantité: Combien de clients sont-ils prêts à dépenser pour un produit? Combien d'unités de produits sont utilisées par semaine? La recherche qualitative vise généralement à donner une raison ou un motif de comportement: Pourquoi les clients veulent-ils acheter ce produit? Quels sont les motifs quand ils refusent de l'acheter?

3.1 L’étude quantitative

L’étude de marché quantitative est habituellement appliquée pour acquérir une meilleure compréhension de la taille du marché et de son potentiel (chiffre d'affaires attendu, le potentiel du groupe cible, les barrières de prix, nombre d'utilisateurs, etc.) La recherche quantitative peut être basée sur des données publiquement accessibles (données socio-démographiques, pyramide d’âge, les statistiques du revenu disponible) ou sur des données de recherche sur le terrain.

Alors que les statistiques à usage public sont disponibles en général gratuitement, La recherche quantitative sur un domaine particulier ne peut être effectuée que si l'entrepreneur le demande. Cette forme de recherche quantitative spécifique implique des coûts assez élevés, car les résultats doivent répondre aux exigences statistiques. Afin de transférer les résultats obtenus à partir d'un petit groupe de personnes interrogées à l'ensemble de la population, la taille du groupe interrogé doit être suffisamment importante pour représenter fidèlement la population.

Toutefois, l’étude quantitative spécifique est souvent le seul moyen de tirer des conclusions au sujet de la solvabilité des prix du produit ou de son acceptation générale dans la population.

La méthodologie de recherche et d'analyse statistique dans ce domaine est bien documentée et ne sera pas discutée ici.

3.2 L'étude qualitative

L'étude de marché qualitative utilise des questions directes pour obtenir des informations auprès des clients existants ou potentiels. La connaissance actuelle sur les produits existants, les produits alternatifs, les fonctions actuelles et les fonctionnalités est utilisée pour formuler les questions à poser. L'objectif est de trouver des zones de mécontentement, des inconvénients, ou de traiter les problèmes des produits existants. En utilisant ces information l'étude de marché permettra de s'informer auprès des consommateurs (potentiels) si il ou elle serait prêt à payer pour une amélioration du produit ou pour une meilleure solution à leurs problèmes.

Ces interviews peuvent être organisées comme des entretiens individuels, des entretiens de groupe ou des focus group. Les groupes de discussion se composent généralement d'experts dans le domaine des produits, des utilisateurs en grande quantités du produit et parfois des gros utilisateurs de produits substituts ou des produits concurrents ou même les non-utilisateurs de la catégorie de produits.

La recherche qualitative menée pour analyser les besoins et les désirs, produit rarement dans l'immédiat des idées novatrices utiles. Les clients ne sont souvent pas conscients de leurs problèmes et en conséquence, ils se sentent incapables d'aider au développement des nouvelles solutions à leurs problèmes. Pourtant, la recherche prépare le terrain pour une meilleure compréhension de ce que les consommateurs veulent et attendent. Les entrepreneurs devront soigneusement interpréter les résultats des recherches afin de trouver les lacunes exploitables du marché.

Table de matières

3.2.1 La grille d'analyse répertoriée

Initialement développée par des psychologues et des psychothérapeutes, la grille d'analyse répertoriée (GAR) est devenue un outil largement utilisé dans la recherche des besoins et désirs. La GAR vise à obtenir une meilleure compréhension des processus cognitifs d'une personne en obtenant l'information que l'individu ignorait jusque-là son existence. La GAR se fonde sur une combinaison de questions directes et indirectes afin de révéler toute la connaissance tacite, les attitudes inconscientes, et les besoins.

Dans des entretiens structurés, des personnes testées sont invitées à comparer les différents produits et à expliquer pourquoi ils préfèrent un certain produit tout en rejetant un autre. L'objectif de cette étape est d'obtenir les caractéristiques du produit concerné, les caractéristiques du produit, et les attributs.

Lorsque les personnes sont interrogées sur les caractéristiques recherchées dans une voiture familiale (produit), elles pourraient considérer «le nombre de portes » comme élément déterminant pour leur décision d'achat (caractéristique du produit); une voiture familiale peut offrir 2, 3, 4 ou 5 portes (attributs ou caractéristiques).

Le produit «Voiture familiale» peut être directement comparé soit à d'autres types de voitures (cabriolets, voitures de sport, etc), ou à toute autre forme de transport.

En général, les personnes interrogées sont confrontées à la fois à trois produits différents, cinq à sept fonctionnalités et le même nombre de caractéristiques du produit (attributs). Les personnes interrogées sont ensuite invitées à comparer un ensemble de deux éléments contre un troisième. Dans l'exemple mentionné ci-dessus, une question typique serait: Pourquoi préférez-vous une voiture décapotable à une voiture tout terrain (4x4). Les personnes interrogées sont priées de préciser pourquoi elles pensent que les deux produits sont également bons pour eux et dans quelle mesure les deux produits sont tellement différents du troisième produit. Les raisons invoquées seront ensuite utilisés comme mentions relatives aux caractéristiques du produit.

A la fin, les personnes du groupe test sont invitées à évaluer les différentes caractéristiques en leur attribuant une note. Les réponses et les nombreuses petites remarques que les interrogées ont tendance à mettre «off the record» sont méticuleusement enregistrées et ensuite analysées. Le résultat est une grille à trois côtés d'entrée: les produits, les fonctionnalités du produit et les attributs. Chacune des combinaisons des attributs du produit est comparable à toute autre combinaison par sa notation. La note représentant la préférence collective de toutes les personnes du groupe test pour une combinaison spécifique.

Par exemple, voir http://www.epistemics.co.uk/Notes/184-0-0.htm

3.2.2 Modèle de Recherche de design empathique

Au lieu d'interroger les consommateurs, le modèle de recherche de design empathique (MRDE) s'appuie sur observations profondes (empathiques) du groupe test. Les personnes testées sont discrètement observées à la maison ou dans un laboratoire spécialement équipé afin de découvrir les désirs non exprimés et les besoins. Les résultats de l'observation sont analysés afin de découvrir des modèles que :

« les concepteurs peuvent ‘mettre dans les chaussures du client. »
Goffin and Mitchell 2005 , p 168

Habituellement, les étapes suivantes sont concernées:

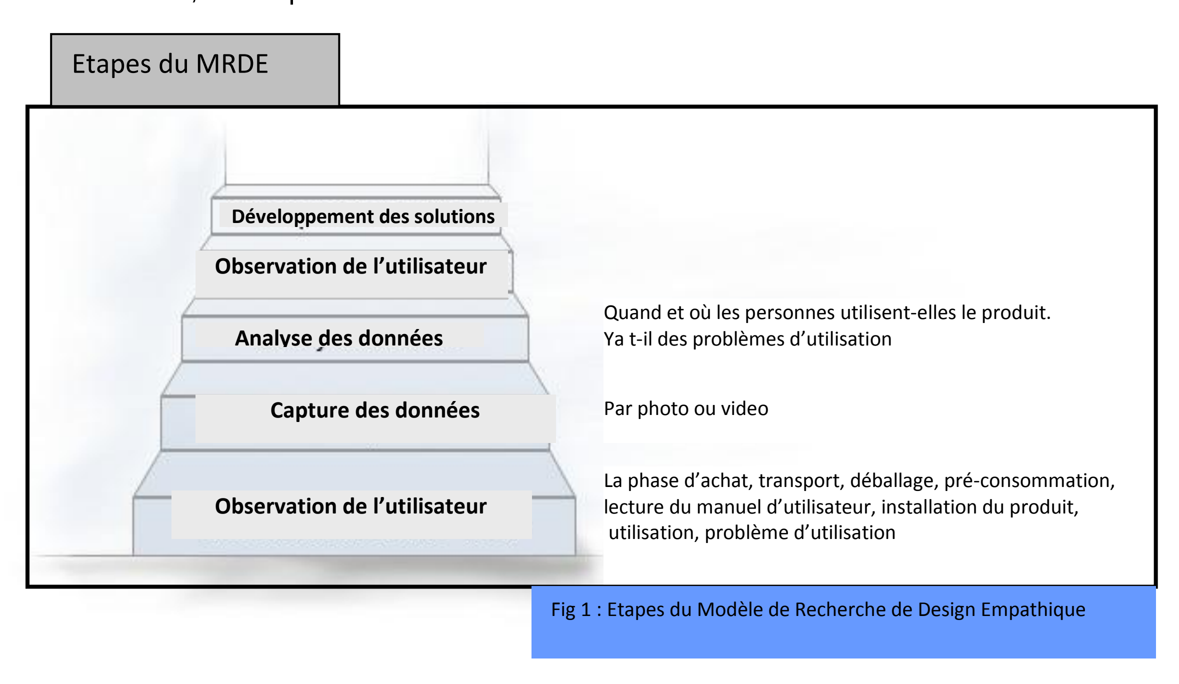


Fig 1 : Etapes du Modèle de Recherche de Design Empathique

Leonard-Barton et Rayport présentent cinq domaines où la RMDE offre des résultats supérieurs par rapport aux autres techniques de recherche :

- Le contexte d'utilisation du produit: Pourquoi, quand, où et comment le produit est-il utilisé? Etant donné que les chercheurs de MRDE observent où, quand et comment un produit est utilisé, ils obtiennent des résultats moins biaisés que ceux obtenus par les autres méthodes d'entrevue où il y a des réponses données par les personnes interrogées.

- Les interactions avec l'environnement de l'utilisateur: Comment le produit se situe-t-il dans l'unique système opérationnel des utilisateurs? Les utilisateurs peuvent être interrogés pendant qu'ils sont dans l'acte d'utilisation du produit.

- La personnalisation pour l'utilisateur : l'utilisateur réinvente t-il ou fait t-il le re-design du produit afin de mieux l'adapter à son propre objectif? En observant directement les groupes de personnes du test d'essai, les chercheurs prennent note de toutes les actions superflues, ou des problèmes de manutention.

- Les attributs intangibles du produit : par exemple l'odeur associée aux produits d'entretien rend-elle le produit plus attractif pour l'utilisateur ?

- Les besoins non exprimés de l'utilisateur : Les chercheurs, en regardant les utilisateurs manipuler le produit, peuvent prendre conscience des nouveaux besoins de l'utilisateur.

Leonard-Barton and Rayport 1997 , pp 105 - 107, cited by
www.funderstanding.com/how_it_works.cfm , accessed April 2006.

A Noter ici que l'emploi des MRDE n'est de loin pas une garantie pour obtenir de futures idées révolutionnaires pour les futures innovations. L'observation des consommateurs est, par sa propre définition une observation du comportement présent et passé. Par conséquent, MRDE est capable de susciter des problèmes actuels d'utilisation, mais ce n'est pas un moyen pour déterminer le futur désir. Cependant, il est à convenir avec Leonard-Barton/Rayport que MRDE est capable de fournir un aperçu beaucoup plus approfondi du comportement et du mode de consommation que les autres techniques traditionnelles.

3-2-3 Les utilisateurs leaders

La littérature scientifique stipule que c'est le rôle spécifique de l'industriel de trouver un besoin et de le satisfaire en développant une innovation répondant à ce besoin. En revanche, Eric von Hippel au MIT a découvert qu'une bonne partie des processus d'innovation examinés étaient dominée par l'utilisateur.

von Hippel 1988 , p 25

Par la suite, il attribue aux utilisateurs un rôle majeur dans l'ensemble du processus de développement et notifie que les utilisateurs leaders sont:

« Ceux qui ont une vraie expérience vécue avec le nouveau produit ou le processus de génération des besoins, ils sont nécessaires à la recherche en marketing. Bien que les aperçus des utilisateurs leaders sont aussi limités pour les familiers que ceux des autres utilisateurs, les utilisateurs leaders sont familiers avec les conditions qui pour la plupart se trouvent dans le futur - et, donc, sont en mesure de fournir des données précises sur les besoins liés à de telles conditions futures. Je définis les utilisateurs leaders d'un produit nouveau ou amélioré, d'un processus ou d'unservice comme ceux qui présentent deux caractéristiques :

1. Les utilisateurs leaders expriment des besoins qui seront généralisés sur un marché, des mois ou des années avant que le reste des consommateurs sur ce marché les ne les expriment, et
2. Les utilisateurs leaders sont positionnés pour en bénéficier de manière à obtenir des solutions à ces besoins. »
   von Hippel 1988 , p 107

   Von Hippel considère les utilisateurs leaders comme :
   « un laboratoire pour prévoir les besoins nécessaires à la recherche en marketing »
   von Hippel 1988 , p 107

Mais Von Hippel reconnaît donc que le rôle des utilisateurs leaders peut varier d'une manière importante. Ceci est dû à la catégorie de produits, à la connaissance partagée dans le groupe d'utilisateurs, le niveau de professionnalisme des utilisateurs (business to business ou business to consumer), ou la rapidité des changements technologiques.

3.3 Les déterminants de l'étude de marché réussie

Le résultat des études de marché traditionnelles dépend strictement des:

- choix des personnes interrogées:
    - Les échantillons de la population cible sont-ils représentatifs en termes de caractéristiques socio-démographiques (âge, sexe, revenu, revenu disponible, taille de la famille, etc) et en termes d'attributs psychologiques (motivations, attitudes, comportement, implication personnelle, etc)?
    - Les individus (faisant partie de l'échantillon) ont-ils une expérience précédente et suffisante avec l'usage et la manutention des produits?
    - Les personnes interviewées ont-elles des intérêts personnels à donner des réponses spécifiques? (les personnes interviewées peuvent donner des réponses en vue d'influencer le lancement futur du produit. Par exemple, les interviewés peuvent déclarer «le produit est trop cher», dans l'espoir que le produit sera lancé à un prix inférieur)
    - Les différences dans l'implication personnelle des interviewés avec le produit ou avec la catégorie de produit peuvent influencer d'une manière importante les réponses. Par exemple, ce n'est pas tous les interviewés de sexe masculin qui seront tous intéressés de manière égale aux performances d'un système stéréo dans une voiture: Ceux montrant un niveau élevé d'implication vont très probablement influencer les autres interviewés ayant moins d'implication- et donc influer sur la validité et l'importance des conclusions.
- La taille et la représentativité de l'échantillon:
    - Les études de marché qualitatives n'ont pas à être représentatives en termes de taille. En théorie, il suffit que l'échantillon couvre un petit groupe de personnes montrant comparativement les mêmes caractéristiques que la population mère. Néanmoins, l'expérience montre que dans les petits groupes l'influence d'un ou deux interviewés 'atypiques' peut modifier considérablement les résultats.
    - Il a également été observé que le nombre des non-utilisateurs est régulièrement sous-représenté dans les études de marché qualitatives. Toutefois, les non-utilisateurs

ont leurs raisons précises pour lesquelles ils n'ont pas acheté le produit, pourquoi le refus de l'acheter, ou pourquoi ils n'ont jamais montré aucun intérêt dans la catégorie de produit.

- Le choix des questions
    - Les bons probants ne sont pas nécessairement les bons développeurs de produits. Beaucoup de probants sont donc désespérément accablés par la notion de la conception ou le développement de nouveaux produits. Les questions devraient donc se concentrer sur les lacunes perçues, les dysfonctionnements, et les fonctions et les caractéristiques désirables des produits.
    - Vous n'allez pas trouver de réponses à une question que vous n'avez pas posée. Les interviewés vont rarement faire parvenir une suggestion par eux-mêmes.
    - Plus les questions se focalisent sur les problèmes perçus, plus il y a probabilité que les réponses seront utiles pour les développements futurs.
    - Certains chercheurs élaborent des questionnaires autour des dysfonctionnements apparents des produits existants. Les personnes interviewées vont généralement concentrer leurs réponses sur les problèmes de manutention qu'ils ont ressenti quand ils ont réalisé que le produit ne fonctionne pas correctement et peuvent peut-être donner d'abord des suggestions sur la façon d'éliminer les dysfonctionnements. Toutefois, ils ne parleront pas de leurs désirs, en ce qui concerne une nouvelle génération de produit (qui fonctionne), et ils ne vont pas divulguer des renseignements sur ce qu'ils aiment voir dans le produit. Le mauvais fonctionnement les empêchent de voir leurs propres besoins.
- Le choix de la catégorie du produit :
    - La recherche qualitative peut offrir des résultats significatifs pour les produits que les interviewés ont connu depuis un certain temps ou pour des produits qu'ils peuvent détecter: goûter, entendre, toucher, sentir ou voir. Pour les produits qui ne remplissent pas ces critères, par exemple un logiciel, la recherche qualitative ne pourrait produire des résultats satisfaisants. Cette évaluation est également vraie pour les idées de produits sans prototypage adéquat.
- L'interprétation :

    L'interprétation des résultats de la recherche est difficile. Il est souhaitable que le chercheur et l'entrepreneur accomplissent cette tâche ensemble, car il y a toujours le risque de la sur-interprétation des réponses individuelle, ou par l'interprétation erronée de ce que les interviewés ont voulu vraiment dire. Les réponses données à partir des discussions de groupe et des entretiens individuels doivent être évaluées en termes de

    - Qu'est-ce que les interviewés ont dit, et
    - Qu'est-ce qu'ils entendent par ce qu'ils ont dit, et
    - Les réponses sont-elles représentatives pour la population ciblée
    - Les interviewés ont-ils décrit un problème qu'ils jugent important ou un problème qu'ils « pensent » être important pour les autres,
    - Est-ce que la solution du problème perçu crée de la valeur ajoutée aux interviewés et

- Comment les résultats seront-ils utilisés comme base pour de futurs développements.

3.4 Evaluation de l'étude de marché traditionnelle

Les techniques d'interview traditionnelles- en particulier lorsqu'elles sont accompagnées par un enquêtes par sondage- montrent régulièrement de bons résultats lorsqu'elles sont utilisées pour étudier les problèmes de la perception, de la facilité d'utilisation, ou de fonctionnalité. Le résultat des études de marché traditionnelles peut aider à redessiner les produits et donc éliminer les problèmes existants.

Cependant, les approches de recherche traditionnelles ont été critiquées, car leurs résultats ont conduit à des améliorations des produits au lieu de changement technologique radical. La critique repose principalement sur le fait que la recherche traditionnelle est conçue pour obtenir des informations sur le passé et non pas sur l'avenir. Les questions focalisent sur les expériences de consommation précédentes ou sur la gestion des problèmes récemment perçus. En conséquence, les personnes interrogées parlent de ce qu'ils ont appris dans le passé. Même lorsqu'on leur a demandé ce qu'ils aimeraient améliorer dans les futures générations de produits, l'imagination des proposants est fortement limitée par leur passé.

Pourquoi les études de marché traditionnelles ne parviennent-elles pas à planifier l'avenir et à produire des innovations radicales?

Exemple (bouton)
En Mars 2000, l'équipe de développement de produits de l'un des principaux fournisseurs automobiles suédois a prévu un programme de recherche visionnaire à l'échelle européenne du marché sur les 'Automobiles 2020'.
(Boy 2006)

Le but de cette recherche est d'obtenir des suggestions visionnaires pour le développement futur et la conception du nouvel équipement intérieur et des applications de la voiture.

L'étude a été basée sur une combinaison de discussions de groupe et des entrevues en profondeur menées simultanément dans 12 pays européens. Plus de 1.000 personnes ont été interrogés sur leurs visions de ce que serait ou devrait être une voiture en 2020. Cependant, dans la mesure où la dimension visionnaire de la recherche a été traitée, les résultats étaient carrément décevants. Bien que les conducteurs interrogés pourrait dresser une liste de leurs problèmes de manutention actuels, ils étaient incapables d'imaginer ce que serait ou devrait ressembler une voiture en 2020. En plus de cela, les consommateurs interrogés avaient répété ce qu'ils avaient apparemment déjà lu, vu ou entendu parler. Beaucoup d'idées pourraient être directement liées au dernier film de James Bond, les films de Science Fiction, ou des rapports de tendance dans les magazines automobiles.

Comment ces mauvais résultats s'expliquent-ils? Est-ce que l'organisme de recherche a échoué? La conception de la recherche est-elle inappropriée? une méthode de recherche différente devrait-elle être appliquée? Lorsque les études de marché s'efforcent de rechercher la vision des consommateurs sur l'avenir, les résultats pauvres de la recherche ne sont pas nécessairement à cause de la conception de l'étude ou de la méthode appliquée. Très probablement, la raison des mauvais résultats est les consommateurs interrogés eux-mêmes. La plupart des personnes interrogées n'ont jamais essayé avant d'imaginer l'avenir à long terme . Pour eux, ils sont invités à imaginer l'inimaginable. Être en déficit d'imagination et encore désireux de donner une réponse, ils font le recours à des choses qu'ils ont entendu, vu, ou lu sur le futur.

4 L'identification des futurs désirs du consommateur : l'approche de recherche moderne

Table de matière

Annotation

Les termes désir«caché», «futur», «émergent» et «latent» sont utilisés ici comme synonyme.

Goffin et Mitchell considèrent les désirs cachés comme de futures exigences des clients qui ne peuvent pas être formulés par ces derniers à l'heure actuelle.

Goffin and Mitchell 2005 , pp 158f

Les désirs cachés restent en dessous de la zone de consciente du client jusqu'à ce qu'un stimulus de l'extérieur les transforme en désirs apparents.

Boy 2006 , p 36

Le stimulus de transformation peut être :

- Un produit (innovant) présenté au consommateur pour la première fois et qui offre la satisfaction d'un désir dont le client n'était pas au courant,
- une solution nouvelle et auparavant inconnue à un roblème dont le client ignorait jusque-là.
- l'annonce ou la description d'une nouvelle idée, produit ou service qui offre la satisfaction d'un besoin caché.

  Comment les futurs désirs peuvent-ils être prédits? La reconnaissance des limites de l'étude de marché traditionnelle
  pour la détection des désirs latents a conduit ces dernières années à un assortiment de techniques améliorées qui ensemble, se concentrent sur l'analyse des futurs désirs émergents.

4.1 Les enquêtes de recherche de tendance

Les enquêtes de recherche de tendance visent à prédire la consommation et les tendances de comportement, qui affectent souvent plus d'une catégorie de produits. Basés sur les caractéristiques démographiques passées et actuelles, économiques, sociologiques et sur les tendances, les chercheurs de tendance développent des modèles ou des scénarios de la façon dont le comportement actuel des consommateurs subit des changements dans l'avenir. L'utilisation de la technique scénario permet aux chercheurs de tendance de prédire les différents futurs modes de consommation en fonction des changements prévus dans l'environnement socio-démographique.

Cinq principes sont essentiels pour un entrepreneur afin d'évaluer la viabilité des futures tendances,:

- Les tendances doivent être durables: Une tendance qui disparaît dès qu'elle vient est un phénomène de mode - pas une tendance.
- Les tendances doivent avoir une base claire: Une tendance viable devrait être fondée sur un motif compréhensible. Quelles sont les raisons du changement de comportement des consommateurs?
- Les tendances doivent avoir une orientation claire:
- Les tendances qui ne suivent pas une trajectoire sont difficiles à appréhender et à comprendre. La direction de la tendance devrait être prévisible.
- Les tendances doivent être pertinentes pour le public cible. Les tendances qui sont pertinentes pour le public cible stimulent en général les sentiments et ont un impact évident sur le comportement des consommateurs.
- Les tendances devraient être décisives pour l'idée entrepreneuriale: Est-ce que la tendance perçue montre des conséquences positives pour l'entreprise à créer?

4.2 La trajectoire de la technologie

La trajectoire de la technologie, un terme qui remonte à Utterback et Abernathy, « est la voie du progrès établi par le choix d'un concept technique de base dès le début. »
Utterback 1994 , p 26

Selon les auteurs, les entreprises et les industries développent la technologie le long d'une ligne d'évolution invisible. La théorie des trajectoires technologiques repose sur trois étapes qu'une nouvelle technologie va subir au cours de son cycle de vie:

- phase d'émergence,
- phase intermédiaire, et
- technologie mature.

Kim 2003 , p 9

Dans une technologie émergente le taux des innovations radicales de produit (par opposition à incrémentales) est élevé. La technologie innovante est encore à ses début, la performance souvent peu fiable et onéreuse. Mais ceci satisfait le besoin d'une niche de marché. Le marché est caractérisé par des innovations parallèles basées sur un même arrière-plan technologique et par des solutions de rechange basées sur les différentes approches technologiques. À ce stade, les entrepreneurs pionniers sécurisent l'arrivée de leurs premiers avantages.

Alors que le marché spécifique des besoins devient de plus en plus compris, les technologies de produits de substitution convergent ou ne parviennent pas à attirer une demande suffisante. Une transition commence vers une conception de produit et des méthodes dominante de production de masse à faible coût. La technologie intermédiaire est caractérisée par des innovations plus progressives dans les produits et des innovations radicales dans les processus de production. À ce stade, les investissements à haut risque dans les processus de production promettent encore des rendements élevés.

Au fur et à mesure que le marché devient mature, la concurrence sur les prix s'intensifie et les marges de profits baissent. Ainsi, les investissements dans les innovations de produits et de processus sont réduits et les deux types d'innovations deviennent plus progressifs. A ce stade, les entreprises sont moins susceptibles d'entreprendre des activités de recherche et de développement (ci-après: R & D) visant des innovations radicales.

Les trajectoires technologiques se manifestent généralement dans un graphique basé sur le temps visualisant à la fois les modifications technologiques passées comme la cause (ce qui a été modifié) et l'effet de la performance du produit (ce qui est le résultat des améliorations sur la performance du produit).

Le concept est basé sur l'hypothèse que par l'analyse de l'histoire des améliorations technologiques tout au long des trois étapes, les innovations de produits futurs et les améliorations technologiques peuvent être prévues. Les décisions concernant les modifications futures du produit sont en effet souvent limitées par les choix des techniques antérieures et par l'évolution des préférences des clients.

Les concepts de trajectoires technologiques ont été critiqués ces derniers temps. Miyazaki / Kumaresan soutiennent que « Une nouvelle découverte dans la science, une nouvelle invention technologique, une identification de la nouvelle demande, un changement dans le marché et ses structures peut entraîner un changement dans les trajectoires. »

Miyazaki and Kumaresan 2004 , p 1

L'origine du changement peut émerger de la science (nouvelle recherche), de la technologie (invention radicale), ou des pôles du marché (changement des attentes). À la suite de ces revirements soudains, la direction d'une trajectoire ne peut pas être prévue.

Christensen postule que les trajectoires technologiques ne peuvent donc être applicables à des innovations incrémentales. A noter que Christensen utilise le terme de l'innovation «durable» par opposition à des innovations disruptive. Les innovations incrémentales sont un peu plus loin sur une trajectoire technologique donnée, avec une forte chance de succès et une faible incertitude sur les résultats. Quand il s'agit de changements technologiques radicaux ou perturbateurs, ces trajectoires ne parviennent pas à fournir des prédictions acceptables des futures améliorations de la technologie et de la performance. Les innovations perturbatrices ne suivent pas les sentiers battus des derniers choix technologiques, mais sont plutôt basées sur un changement radical de la technologie. Plus souvent, les innovations radicales conduisent à une nouvelle façon de mesurer la performance d'un produit de nouvelle génération.

Christensen 2005 , p 11

Exemple

La performance de la machine à écrire classique a été mesurée en termes de «caractères par minute». Ce fut pour indiquer à quelle vitesse les touches de caractères sur la machine à écrire pouvait être tapés sans avoir les bras de la machine à écrire empêtrés. La performance de la machine à écrire a été limitée par le choix des mouvements mécaniques des bras. Avec l'innovation radicale des ordinateurs et des ordinateurs portables, la mesure «caractères par minute» a perdu son sens.

4.3 Les feuilles de route technologiques

La «Trajectoire» signifie qu'il y a une et une seule direction principale dans laquelle une technologie va évoluer. Pourtant, en réalité, les évolutions technologiques heurtent souvent les points de décision où l'industrie est confrontée à un choix de solutions techniques alternatives. En l'absence d'une conception dominante ou d'une solution nettement meilleure, les joueurs principaux se trouvent incapables de s'entendre sur une solution couramment prise en charge. C'est certainement le cas lorsque la concurrence féroce entre les principaux acteurs dans une industrie, prévaut. Aucune des entreprises n'est volontaire pour s'entendre sur une solution qui favorise un concurrent. En conséquence, plus d'un chemin de développement futur peut émerger et la direction de l'évolution future d'une technologie devient imprévisible.

Pour visualiser l'évolution des technologies parallèles et des choix technologiques alternatifs, la notion de trajectoires technologiques a dû être développée davantage. Pour surmonter l'inconvénient majeur du concept, à savoir la présomption d'évolution d'un «one-path» évolution d'une technologie, Bucher a introduit le concept de feuilles de route technologiques.
Bucher 2003 , pp 127f

Définition

Les feuilles de route combinent des trajectoires de points de décision représentés comme des jonctions sur la carte. Les points de décision permettent à l'entrepreneur d'intégrer différentes évolutions technologiques alternatives sans nécessairement déterminer laquelle des solutions de rechange possible il finira par adopter sur le marché.

Les feuilles de route technologiques comprennent un certain nombre de niveaux qui généralement renferment des perspectives commerciales, scientifiques et technologiques. Ainsi, la feuille de route technologique est devenue un outil managérial utilisé par l'entrepreneur pour déterminer son positionnement technologique présent ou futur.

Évaluation de la feuille de route technologique
La feuille de route vient corriger la principale limite des trajectoires technologiques, à savoir leur incapacité à prévoir les évolutions parallèles et / ou de remplacement de technologies. Les feuilles de route, tout comme les trajectoires, ne parviennent pas à répondre à des innovations radicales. Toutefois, les feuilles de route permettent à l'entrepreneur de prévoir les futures innovations incrémentales et de positionner les propres idées innovantes sur la carte.

La feuille de route et les trajectoires technologiques sont basées sur la reconnaissance des technologies existantes ou futures. Ce processus est basé soit sur la recherche dans la littérature, les propres résultats de la R &D, l'expérience personnelle de l'entrepreneur, ou sur son expertise technique.
Pourtant, l'évolution d'une nouvelle technologie dépend fortement de son acceptation actuelle et future par les clients potentiels. La négligence des réactions des clients et le mépris de leurs désirs et besoins cachés sont des inconvénients majeurs de ces deux concepts. Ils ont tous deux pris la perspective du producteur au lieu de celui du consommateur ou du client. Toutefois, c'est ce dernier groupe qui va enfin décider quelle innovation (incrémentale ou radicale) sera finalement acceptée et commercialement réussie.

4.4 Les Trajectoires de la valeur du consommateur

Toutes les méthodes de recherche technologiques de tendances décrites précédemment s'appuient sur l'extrapolation (linéaire) du développement du progrès technologique dans le passé et la projection (linéaire) de cette tendance dans le futur. Le développement futur d'une technologie est considéré comme ayant ses racines dans la progression de la technologie dans le passé. Les nouvelles technologies sont donc perçues à progresser graduellement – step by step - en s'appuyant sur les besoins actuels.

Tidd et al. 2001 , p 18

Selon cette réflexion, le progrès technologique se réalise en petites étapes, qui peuvent être prévues en observant les étapes que la technologie a parcouru dans le passé.

Cependant, les innovations radicales ignorent ces chemins «prédéterminés". Elles évoluent à travers «terra incognita» en prenant deux, trois, ou plusieurs autres étapes technologiques à la fois. Apparemment, les innovations radicales quittent les sentiers battus des générations précédentes de produits car ils traitent radicalement les différents et nouveaux désirs -*désirs qui n'ont pas été satisfaits, ou les désirs que les clients ignorent. Etant donné les limites des méthodes de recherche de tendances technologiques –à savoir l'incapacité de prévoir des innovations radicales* - des études de sur le consommateur ont été récemment lancées.

Au lieu d'analyser les étapes technologiques passées, les trajectoires de la valeur du consommateur (Consumer Value Trajectory) cherche une réponse à comment et pourquoi les innovations radicales sont capables de satisfaire les désirs (nouveaux) que les consommateurs ignoraient. Quels sont les principaux moteurs de la demande future du consommateur? Ou encore plus précisément: comment émergent les nouveaux désirs? La recherche sur le développement du comportement des consommateurs indique que les valeurs de consommation régissent nos désirs. Un individu ne peut développer qu'un ensemble de nouveaux désirs, à condition que ces nouveaux désirs s'intègrent dans le système de valeur de cet individu.

Le cadre théorique de la trajectoire de valeurs du consommateur est donc basé sur l'hypothèse que l'on peut prévoir l'émergence des désirs latents- au moins dans une certaine mesure. Sur un axe du temps, les désirs des consommateurs se développent en empruntant un chemin invisible appelé trajectoire de valeur du consommateur. La partie inférieure de cette trajectoire est définie par des désirs actuellement apparents: Qu'est-ce que les clients veulent aujourd'hui? La partie supérieure de la trajectoire représente la destination future: un point théorique au niveau duquel il y a enfin une valeur satisfaisante pour le consommateur.

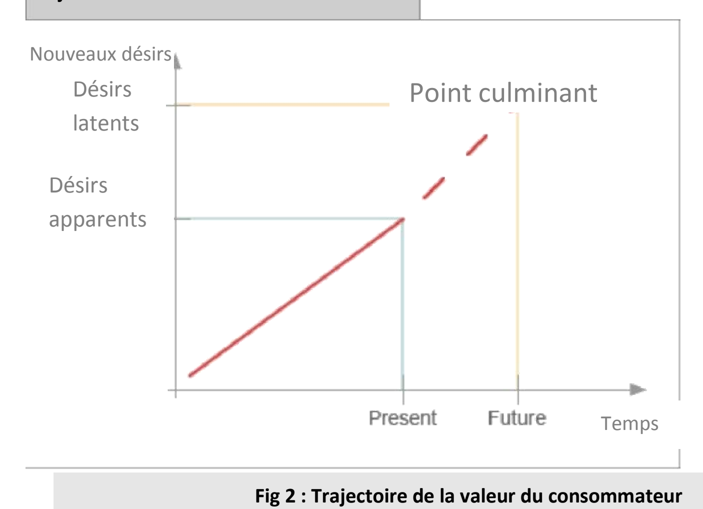


Fig 2 : Trajectoire de la valeur du consommateur

Par conséquent, nous appellerons ce point théorique du sommet de la trajectoire le «point culminant » qui correspond au point de satisfaction ultime du consommateur. En reliant l'extrémité inférieure (désir actuel) avec l'extrémité supérieure (la satisfaction ultime ou point culminant), nous définissons la direction de l'émergence des désirs dans le futur (trajectoire de valeur du consommateur).

Comment le concept de valeurs dominantes du consommateur aide-t-il les entrepreneurs à prévoir la demande future? Les valeurs du consommateur peuvent être comparées avec les phares dans l'océan des décisions d'achat. Elles permettent de guider les consommateurs dans les futures décisions d'achat. Les trajectoires de valeur des consommateurs sont assimilées aux rayons lumineux du phare. Le phare joue le rôle de l'ultime point final (appelé point culminant) de la trajectoire de valeur du consommateur. Le phare est pour les rayons lumineux, ce qu'est le point culminant pour la trajectoire du consommateur.



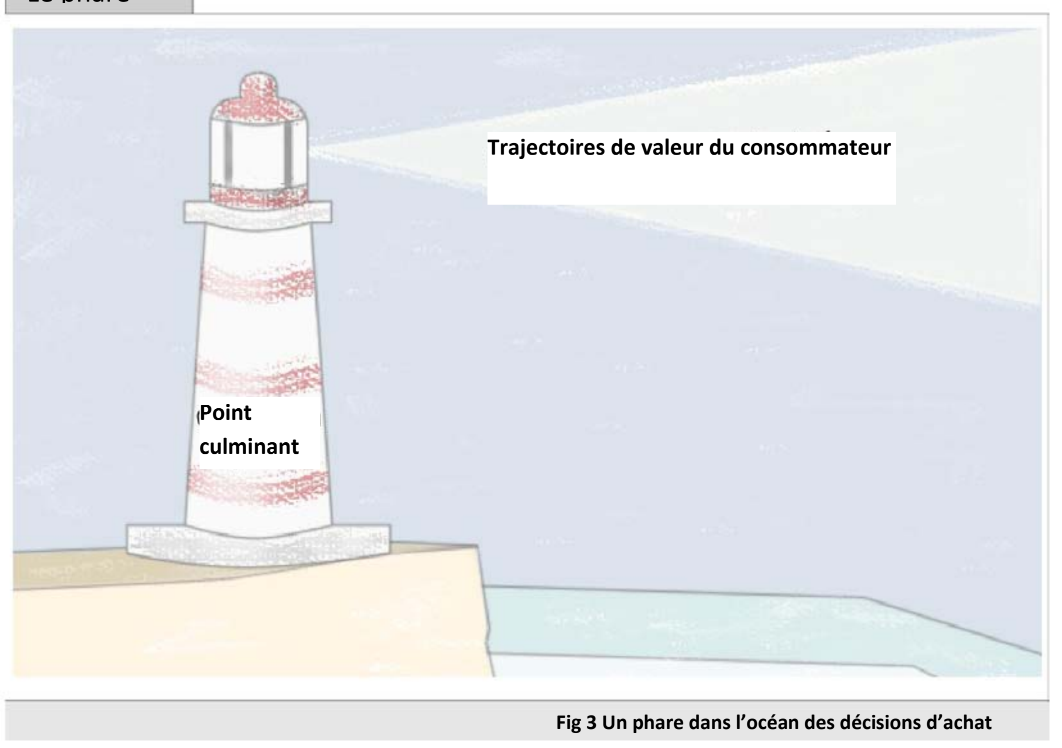


Fig 3 Un phare dans l'océan des décisions d'achat

La connaissance de la trajectoire de valeur du consommateur permet aux entrepreneurs d'innover dans la direction de l'endroit d'où vient la lumière: dans la direction des futurs désirs. En projetant le développement d'une trajectoire dans l'avenir, les entrepreneurs

sont capables de déterminer une valeur ultime du consommateur: une valeur ultime qui va très probablement régir les futurs besoins et désirs des consommateurs.

Cependant, la projection linéaire n'implique pas une chronologie linéaire. Au contraire: La prédiction de la vitesse à laquelle les valeurs de consommation vont se déplacer vers les valeurs ultimes du consommateur semble impossible. Pourtant, la projection permet une énonciation de la direction du futur développement des valeurs, mais ne fournit pas une réponse à la question : quelle est la vitesse avec laquelle les clients vont changer leurs désirs vers la direction du point culminant. Du point de vue de l'entrepreneur connaître où se trouve le phare est d'une importance capitale. Le point culminant indique ce que demanderont les consommateurs dans 5, 10, 15 ans ou plus.

Résumé

Trouver un manque sur le marché est tout sauf simple. Fondamentalement, un manque sur le marché indique que les clients perçoivent un problème: ce qu'ils obtiennent n'est pas ce qu'ils veulent. Cependant, pas tous les manques sur le marché ne peuvent ensuite être comblés par l'introduction d'une innovation. L'entrepreneur vigilent doit donc examiner attentivement l'origine du problème sous-jacent au consommateur et analyser comment le résoudre au mieux. Parfois, une meilleure communication avec les clients peut aider à résoudre les problèmes, en d'autres situations l'élimination d'un dysfonctionnement du produit ou bug aboutit à une solution du problème.

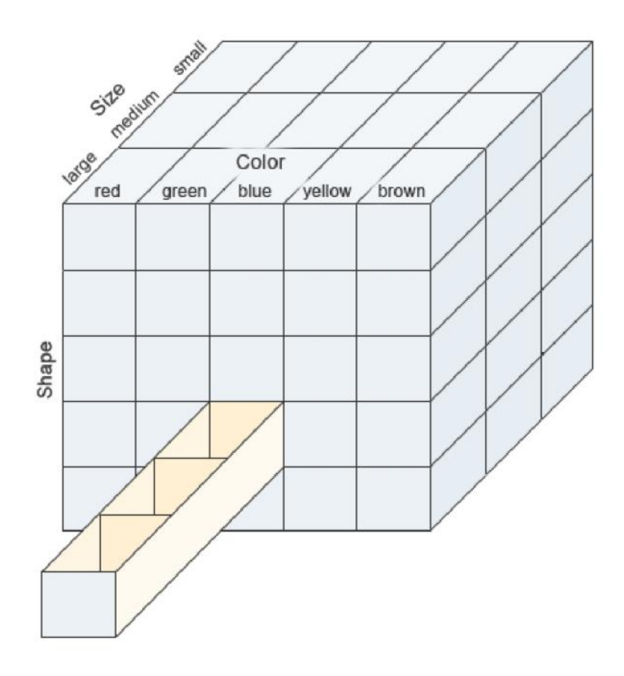
Les manques qui peuvent être le plus facilement résolus au moyen d'une amélioration de la communication, du marketing ou de la gestion de la qualité ne sont pas traités comme des innovations de produits. C'est souvent le cas avec les manques de perception, de performance, ou espérance de vie. Les manques sensibles à être exploités avec succès par l'innovation entrepreneuriale sont généralement les manques de bénéfice, les manques de satisfaction, les manques de sensibilisation, et les manques d'imagination.

Afin de bien comprendre la différence entre l'offre actuelle et souhaitable, l'entrepreneur a besoin de savoir ce que les clients veulent «vraiment», ou ce qu'ils considèrent être la solution «idéale» à leur problème. Quels sont les besoins apparents ou cachés des clients ? Les méthodes traditionnelles et modernes d'étude de marché sont régulièrement les deux solutions de rechange pour acquérir une meilleure compréhension de ce que les clients désirent. Bien que les méthodes traditionnelles se concentrent sur les besoins actuels et apparents des consommateurs, la recherche marketing moderne, comme par exemple la recherche de tendances, les trajectoires technologiques, et les trajectoires de valeur du consommateur de valeur, cherchent à déceler des besoins latents ou cachés.

La créativité dans le processus d’innovation

Dr. Frank Boy

Contact: Lübeck



Start

Copyright

Utilisation des outils d'apprentissage

Les outils d'apprentissage et leurs contenus (texte, image, software, etc.) sont protégés par le droit d'auteur. Les outils d'apprentissage sont limités à des fins privés d'enseignement à ces utilisateurs qui sont autorisés à accéder à l'outil d'apprentissage en ligne par l'institution offrant.

Vous êtes le seul responsable du maintien de la confidentialité du nom et mot de passe de votre utilisateur.

La protection juridique des droits d'auteur ou droits voisins s'applique indépendamment de la forme (physique ou non physique / en ligne ou hors ligne) de l'aire protégée.

L'utilisation simultanée est limitée à un ordinateur personnel. Les copies ou reproductions quelle que soit leurs formes ne sont autorisées que si elles sont déclarées explicitement ou si le droit d'auteur ne s'applique pas.
Vous n'êtes pas autorisé à changer des parties de l'objet d'apprentissage et de son contenu. De même, la reproduction directe ou indirecte, provisoire ou permanente, par n'importe quel moyen et sous toute forme, en tout ou en partie, la communication au public, par tout moyen avec ou sans fil, y compris la mise à la disposition du
public ainsi que toute forme de distribution au public par la vente et
autrement des modules et leur contenu, est interdite.

Le téléchargement du contenu, y compris le logiciel de la plateforme d'apprentissage est à vos propres risques. Aucune responsabilité n'est assumée pour les dommages sur le système informatique de l'utilisateur, ou tout autre équipement technique qui a été utilisé.
En outre, aucune responsabilité n'est assumée pour la perte de données ou autres dommages dus à des activités de téléchargement ou autres en relation avec la plate-forme d'apprentissage, à moins que la responsabilité est fondée sur une violation intentionnelle ou par négligence grave du devoir.

Aucune responsabilité n'est assumée pour le contenu de liens externes qui sont inclus dans l'outil d'apprentissage.

Cet objet d'apprentissage a été créé avec le campus-entreprise

Aperçu

Ce chapitre analyse la façon dont les entrepreneurs peuvent combler les lacunes du marché. Fondamentalement, les lacunes apparaissent là où les clients perçoivent une divergence entre leur situation actuelle et leur situation désirée. Le processus de satisfaction de cet écart peut être défini comme une procédure en quatre étapes:

1. Analyse de la situation telle quelle: Comment les consommateurs actuellement résoudent un problème?
2. Identification de la situation souhaitée: Que vont les consommateurs désirer dans le futur (besoins cachés ou apparents)?
3. Définition de l'écart: L'écart entre la situation telle quelle et la situation voulue.
4. Satisfaction de l’écart: Recherche d'idées et des solutions alternatives pour combler l'écart.

Dans ce qui suit, nous allons nous concentrer sur la dernière étape de ce processus, à savoir, la façon de générer des idées alternatives. La capacité à développer des idées nouvelles est souvent attribuée à la créativité de cette personne. Nous allons donc chercher des réponses aux questions suivantes: Qu’est ce que la créativité, peut-elle être apprise et comment la créativité aide-t-elle les entrepreneurs à développer des idées innovantes qui comblent les lacunes?

Malheureusement, la créativité du cerveau humain est souvent bloquée par ce qu'on appelle les «obstacles à la créativité». Quel rôle jouent les barrières à la créativité dans le processus d'innovation et comment peut-on les surmonter?

Dans la dernière partie de cet objet d'apprentissage, nous allons décrire quelques-unes des techniques de créativité les plus populaires. Ces techniques de créativité sont des méthodes qui visent à stimuler la créativité et au même temps, elles aident à surmonter les obstacles à la créativité.



Objectifs D’apprentissage

Objectifs d’apprentissage

A la fin de ce chapitre, vous serez en mesure de:

- comprendre l'importance de la créativité dans les processus d'innovation,
- décrire comment la créativité permet aux entrepreneurs de combler les lacunes du marché,
- expliquer comment les barrières à la créativité bloquent la créativité,
- décrire les étapes du processus de créativité et
- expliquer les idées fondamentales derrière les six techniques de créativité les plus fréquentes.



Table des Matières

Table des matières



Durée

Durée

Au total, les objets d'apprentissage nécessitent 7 heures de votre temps.

1 Créativité

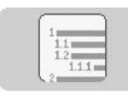


Table des Matières

Table des matières

L’étymologie du mot créativité est le mot latin «creatus » qui signifie «faire, produire» et est lié à «crescere » (surgir, grandir à partir de rien) et à «scieppan» (donner une forme; former). Alors les premières définitions étaient axées sur l'aspect de « la production et la création», la connotation de «l'imagination» et «l’imaginatif» a été ajoutée plus tard au milieu du 17e siècle.

Dictionnaire étymologique en ligne

La créativité décrit le processus mental, résultat de ce processus, et décrit également les personnes impliquées dans un tel processus. Les définitions dialectales de la créativité sont souvent construites autour des résultats tangibles du processus: faire quelque chose de nouveau, former, créer ou concevoir quelque chose jusqu'ici inconnue. Cependant, la compréhension moderne de la «créativité» englobe aussi l'imagination des nouvelles idées ou nouveaux concepts: de penser ou d’imaginer quelque chose de nouveau. C'est ce dernier sens du mot qui a fait que la créativité devienne une pièce maîtresse dans le processus d'innovation.

1.1 Définition de la créativité

“ La créativité est la capacité à développer de nouvelles idées et de découvrir de nouvelles façons de voir les problèmes et les opportunités. ”

Zimmerer et Scarborough 2005, p 35

Cette définition met en exergue trois aspects de la créativité:
• La créativité est une aptitude: Elle peut être apprise et développée par la pratique.
• Les résultats du processus de créativité sont de nouvelles idées (pas nécessairement de nouveaux produits!).
• La créativité implique un changement de perspective: une nouvelle façon de voir les choses.

La créativité est une aptitude

Pendant de nombreuses années, le sens commun soutenait qu'une personne était ou bien créative (c'est à dire imaginative, l'esprit libre, entrepreneuriale) ou non créative (i.e logique, l'esprit étroit, rigide).
De Bono 1996, p 29

Aujourd'hui, nous en savons mieux. La recherche montre que n'importe qui peut apprendre à être créatif.
CWX

Créer de nouvelles idées

La créativité est parfois assimilée à tort à l'innovation. Professeur Theodore Levitt de la Harvard University définit cette fausse idée en perspective:

« La créativité c’est inventer de nouvelles choses. L'innovation c’est réaliser de nouvelles choses. »
Levitt 2002, p 13

De nouvelles idées résultent de la créativité ce qui finit par entraîner de nouveaux produits ou services.

Changement de perspective

Toutes les techniques de créativité se basent sur un changement de perspective. La créativité implique une nouvelle façon de penser, une nouvelle façon de voir les choses. Afin de résoudre un problème ou d'exploiter une opportunité, l'entrepreneur doit appliquer une nouvelle façon de percevoir et de combiner tous les éléments d'information disponibles. En rassemblant d’anciennes choses avec une nouvelle façon, ou en enlevant quelque chose pour créer quelque chose de meilleur ou de plus simple, l'entrepreneur sera en mesure de créer de nouvelles idées.

1.2 Hémisphères droit et gauche du cerveau : importance pour la pensée créative?

Le cerveau humain est divisé en deux hémisphères cérébraux gauche et droit. Même si les deux côtés du cerveau sont semblables en apparence, les types de cellules, l'architecture, et les types de neurotransmetteurs et les récepteurs sont distribués de façon asymétrique entre les deux hémisphères. Ces différences ont été l’objet de plusieurs discussions sur les fonctions possibles que chacun des hémisphères joue dans le processus de la pensée créative. La psychologie populaire a suggéré que le cerveau droit est responsable de la créativité et l'émotion, et le cerveau gauche est responsable de la logique, l'analyse et le raisonnement spatial. Le cerveau droit repose sur la pensée latérale, holistique, ou intuitive, tandis que le cerveau gauche gère la langue et est guidé par la pensée linéaire, verticale et systématique.


Image

Hémisphères cérébraux

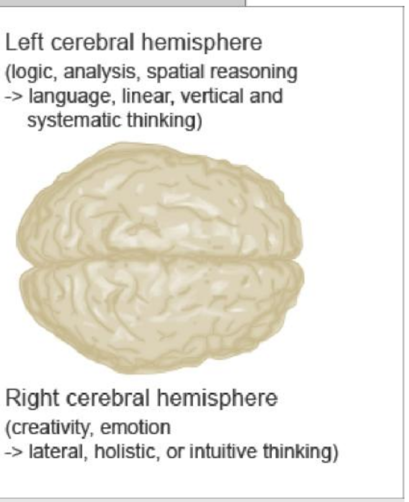


Fig. 1: hémisphères cérébraux

Cependant, ce sont des généralisations avec peu soutenues scientifiquement. Edward de Bono, auteur de plus de 40 livres sur la créativité, souligne que les recherches menées sur les activités du cerveau humain montrent que les deux hémisphères sont impliqués dans la pensée créative.

De Bono 1996 , pp 32-33

C'est une idée fausse que de croire que la créativité est nichée seulement dans l'hémisphère droit. La créativité est basée sur la capacité d'utiliser les deux côtés du cerveau. Pourtant, les individus qui veulent exploiter leur créativité doivent réduire l'influence de l'hémisphère gauche du cerveau, afin de permettre l’émergence de solutions inattendues, créatives, et apparemment illogiques. Le côté gauche du cerveau tend à filtrer et rejeter ces idées créatives à un stade précoce, car elles ne rentrent pas dans le système logique.

Fondamentalement, les techniques de créativité ont été conçues pour réduire l’influence des filtres du cerveau gauche. Ceci peut être réalisé en améliorant la pensée latérale ou holistique de l'hémisphère droit du cerveau (par exemple la méthode des six chapeaux), et en réduisant les filtres logiques de l'hémisphère gauche (par exemple, remue-méninges).

1.3 Obstacles à la créativité

Pourquoi avons-nous besoin de techniques de créativité? Qu’est ce qui empêche les individus d'être créatifs et pourquoi les gens ne sont pas plus créatifs?
Ces questions nous amènent aux obstacles à la créativité. Notre capacité à être créatif peut être freinée par les blocages mentaux. La plupart des obstacles à la créativité peut être subsumée en quatre grands titres:

• **Habitude**: L'incapacité à imaginer des choses nouvelles ou de nouvelles façons de faire les choses.
• **Peur**: quitter les sentiers battus provoque souvent la peur et par conséquent la résistance.
• **Inertie**: empêche les particuliers de développer de nouveaux ou meilleurs moyens.
▪ • **Préjugés**: Un parti pris pour les vieux moyens éprouvés de faire les choses et une méfiance souvent infondées envers l'inconnu ou le nouveau.

Dans ce qui suit, nous présenterons quelques exemples d'obstacles à la créativité et nous examinerons la façon avec laquelle ils sont capables de bloquer la créativité.

1. Suivre aveuglément les règles
Notre scolarisation ainsi que les autres systèmes sociologiques et pédagogiques encouragent les enfants à obéir à des règles. Ces règles se présentent sous de nombreuses façons: elles peuvent être des ordres, des directives, des prescriptions juridiques, les lois de la nature, des règles mathématiques, ou des instructions d'un enseignant. Dès notre plus jeune âge, on nous enseigne à respecter les règles.

Nous avons appris, par exemple, que la glace est froide. Le sens commun est donc: la glace est froide et non pas chaude. Pourtant, vous pouvez obtenir de graves brûlures en touchant une barre d'acier glacée.

Cependant, plusieurs grandes inventions n'ont été réalisées que par des inventeurs qui - volontairement ou involontairement - ont franchi une étape au-delà du sens communément admis, ou qui tout simplement ont désobéi aux règles existantes. Si Christophe Colomb n’avait pas abandonné la connaissance conventionnelle, nous aurions pu encore penser que le globe terrestre est plat.

2. S'appuyer sur les expériences passées
Nos expériences limitent notre capacité à imaginer des solutions contredisant ces expériences. En fait, nos expériences deviennent des règles: Seules les idées qui obéissent à la règle de notre expérience seront autorisées à émerger
Les barrières à la créativité issues des expériences se manifestent de différentes manières:
• Les expériences passées: «Nous n'avons jamais essayé cela avant - pourquoi

devrions-nous l’essayer maintenant? '

• routine établie: «Cette idée dérange la routine établie."

• Les échecs passés: «Cette idée n'a pas fonctionné dans le passé, alors pourquoi devrait-elle fonctionner maintenant?

• succès passés: «Il ne faut jamais changer un cheval gagnant/une équipe gagnante - pourquoi devrions-nous changer notre stratégie maintenant?

▪

Les règles inconscientes comme celles-ci peuvent effectivement bloquer ou étouffer notre créativité.

3. La recherche la seule bonne réponse

Les enfants apprennent à l'école pour chercher la bonne réponse. Les tests et les examens sont construits autour de la capacité des élèves à trouver la bonne solution.

Cependant, la plupart des problèmes à résoudre plus tard dans les processus d'innovation ne répondent pas au à ce qui est juste ou faux, bon ou mauvais, et correct et incorrect. Il peut y avoir plus d'une bonne solution à un problème, car il peut y avoir plus d'une idée brillante pour réussir à exploiter une opportunité. Nos cerveaux ont été formés dès l'enfance à rejeter les solutions qui apparaissent «mauvaises» ou les idées qui, à première vue, ne peuvent pas fonctionner. Pourtant, de nombreuses inventions révolutionnaires ont été fondées sur des idées qui ont d'abord été rejetées parce qu'elles apparaissaient irréalisables, trop coûteuses ou techniquement absurdes.
Pour plus d'exemples, voir

Diebold 1991

4. Sauter sur la première idée - ou: comment une bonne solution peut bloquer une meilleure solution

D'après l'expérience de l'auteur, l'un des pires obstacles individuels ainsi que dans la créativité du groupe est l'émergence précoce d'une bonne idée. Beaucoup de gens ont tendance à sauter sur la première idée et prétendre que c'est la meilleure idée à laquelle ils peuvent penser. Il semble qu'une fois qu'une idée apparemment réalisable apparaisse, notre cerveau refuse de continuer à penser à de nouvelles idées. Pourtant, très souvent, la première idée a tendance à ressembler à une idée qui avait déjà été évoquée précédemment. L'idée surgit, non pas parce qu'elle est la meilleure solution à un problème, mais parce qu'elle était dans notre esprit quand nous avons commencé le processus de créativité.

5. La réalité bloque l'avenir

Notre imagination est parfois restreinte ou même bloquée par la réalité existante qui nous entoure. Une des raisons de ce blocage est le fait que beaucoup de gens perçoivent la réalité comme étant constante et donc résistante au changement. Tant que nous persisterons à croire que la réalité actuelle est constante, nous ne pouvons pas imaginer que nos nouvelles idées permettront de créer une nouvelle réalité.

6. Se concentrer sur le fait d'être «rationnel»

Bien que la rationalité joue un rôle important dans la phase d'évaluation des nouvelles idées, elle est l'ennemi de la créativité dans la phase de l'imagination. La création de nouvelles idées ne suit pas une logique inerte mais elle suit l'inspiration et l'imagination.
La rationalité et la logique sont des principes qui sont librement accessibles à tous. En conséquence, beaucoup de gens viennent avec des solutions identiques toutes basées sur la même logique. Dans les processus d'innovation, l'émergence d'idées suivant la même logique ou raison ne répond pas au besoin de l'unicité des résultats attendus.
La pensée logique a donc tendance à restreindre la créativité. La créativité est une capacité individuelle fondée sur notre intuition.

7. «Je ne suis pas créatif - donc je ne peux pas être créatif»

Le mythe du fait que la créativité est un talent inné existe encore. Les gens refusent de participer à des séances de créativité parce qu'ils ont peur que quelqu'un d'autre va les détecter et leur reprocher de ne pas être créatifs. Selon cette croyance, une personne est soit un génie né créatif, ou elle devrait s'abstenir de la pensée créative.

Des études à la Creative Research and Education Foundation suggèrent que «chacun est capable d'être créatif».

Leader Values

Selon les mêmes études, la créativité peut être apprise, améliorée, et encore plus stimulée par une pratique constante.

8. Choix des participants des groupes de créativité

Plusieurs entrepreneurs pensent que, en mettant autant d'experts que possible dans une réunion de groupe, ils garantissent les meilleurs résultats. Cela peut être vrai pour d'autres formes de rencontres, mais ce n'est certainement pas vrai pour les réunions de créativité. Les spécialistes et les experts savent ce qui est à faire et ce qui est à ne pas faire pour leur industrie. Par conséquent, ils ont des difficultés à quitter la pensée conventionnelle et choisir des solutions ordinaires.

En général, la conformité des participants au groupe est contre-productive pour la créativité. Dans les groupes homogènes, avec des participants issus du même milieu professionnel, des expériences similaires, le niveau du management, l'âge ou le même sexe, la production créative va manquer de stimulation. Pour penser différemment, il est recommandé de mélanger différentes personnes de formation très différente.

9. Peur de l'embarras, la critique et l'échec

Les réunions créatives, tout comme la plupart des réunions d'affaires, sont soumises à la dynamique du groupe. En général, les plus hauts dirigeants «gèrent» ou dominent la réunion directement ou indirectement. Par peur de contredire leurs supérieurs, des participants peu audacieux tendent vers la conformité. Soit ils ne disent rien du tout ou ils sont d'accord avec les autres.

De manière générale, la domination d'une personne au sein du groupe va faire taire les autres participants et donc mettre la qualité de la production créative à risque.

10. Tueurs d’idées

La tendance à critiquer les idées des autres est typique par rapport à la créativité du groupe, comme «trop absurde», «stupide», ou simplement «pas faisable» et «technologiquement impossible». Ces remarques et celles qui lui sont semblables tuent la créativité. La personne qui annonce une idée ne va pas le refaire à nouveau si les autres membres du groupe ont considéré l’idée inappropriée.

Buggie 1997

Zimmerer et Scarborough 2005 , pp 42-45

1.4 Comment surmonter les obstacles à la créativité

1. Critiquez les règles existantes

Commencez par faire une liste des règles communément associées au le problème ou à l’opportunité. Elargissez vos perspectives en incluant les "règles" dans le sens large du terme: les normes, le sens communément reconnu, savoir-faire industriel, les habitudes, les conventions, etc.

Imaginez que toutes ces règles peuvent être négligées: Comment feriez-vous alors pour résoudre le problème? Laquelle de ces "règles" ne peut pas être renversée, changée ou négligée? Quelle serait la meilleure solution au problème si aucune de ces règles n’existait?

2. Évitez les solutions «faciles»: Mettre les premières bonnes idées de côté! Notez toutes les idées existantes concernant le problème. Quelles sont les solutions faciles au problème? Qu’est ce qui a été discuté précédemment pour résoudre le problème? Quelles sont les approches connues pour exploiter cette opportunité? Mettez toutes ces idées sur une liste séparée et une fois que c’est fait, commencez la session de créativité à nouveau. Une fois la barrière à la créativité qui apparait comme «la solution facile» a été supprimée, il est fort probable que de nouvelles idées et souvent meilleures vont émerger.

3. Changez votre perception

Essayez de voir le problème sous autant d'angles que possible. Changez votre perspective, changez vos attentes et votre point de vue. Essayez d'imaginer d’être quelqu'un d'autre (l'utilisateur, le client, le producteur, etc.): Comment cette personne perçoit-elle la situation? Imaginez-vous dans un hélicoptère et survolez toute la situation: Mettez tout le problème avec toutes ses facettes dans une perspective plus large, regardez ce qui entoure le problème.

2 Les techniques de créativité



Table des Matières

Table des matières

"Les techniques de créativité » est le terme qui rassemble des approches conçues pour faciliter ou améliorer la créativité chez une personne ou un groupe de personnes. Actuellement, il y a plus de 200 techniques disponibles. Elles sont présentées dans un ordre alphabétique et expliquées dans

Mycoted

Toutefois, seule une poignée de ces techniques sont régulièrement utilisées dans les processus de développement d'un produit.

Hauschildt 2004 , p 410

D'autres lectures sur les techniques de créativité sont disponibles dans le «Compendium of Idea Generation Methods'», qui donne un excellent aperçu sur «toutes» les techniques de créativité existantes.

Ideaflow

Dans la suite, nous allons présenter six des techniques de créativité les plus couramment utilisées.

2.1 Brainstorming

Le terme brainstorming (remue-méninges) peut revenir à Alex F. Osborn qui, en 1941, a proposé quelques règles de remue-méninges afin de faciliter la créativité du groupe.

Brainstorming

Le brainstorming est fondamentalement une expérience de groupe dans laquelle les participants créent autant d'idées que possible sans interruption. Tous les membres du groupe sont invités à suggérer des idées à un problème préalablement convenu et ensuite de partager leurs idées. Chaque membre note ses idées sur un morceau de papier qui est épinglé sur une planche. De nouvelles idées vont éveiller la créativité des autres et le développement des idées devient contagieux.

Toutefois, certaines versions du brainstorming suggèrent le brainstorming individuel. L'inconvénient des séances à une personne est le manque d'inspiration à partir des idées des autres.
Le protocole fondamental dans des sessions du brainstorming du groupe est le suivant:
• Ne pas évaluer les idées des autres.
• Ne pas juger ou critiquer les idées des autres.
• Ne pas interrompre les autres.
• Ne pas discuter.
Toutes les idées sont permises, aucune idée n’est rejetée, et toutes les idées sont notées.
Agrandir, améliorer ou modifier les idées des autres.

Procédure
Taille du groupe: entre 6 à 8 personnes.
Les participants n'ont pas besoin d'être experts en la matière. Un mélange d'experts et de non experts montre souvent de meilleurs résultats.
Le groupe choisit un modérateur afin d'encourager la participation de chacun et de faciliter le processus de réflexion.
Le point de départ de la session est une définition claire du problème, l'écart à combler ou l'opportunité à saisir. Mieux le sujet est défini, meilleure sera la séance.
Générez des idées autant que possible - soit de façon non structurée (n'importe qui peut dire ou écrire une idée à tout moment) ou structurée (un tour de table, permettant aux gens de passer leur tour, s'ils n'ont pas d'idées nouvelles).
Concluez la séance en cherchant des groupes idée: Des idées qui sont identiques peuvent être combinées, toutes les autres doivent être conservées séparément. Il est utile d'avoir un consensus sur les idées qui devraient être examinées davantage ou quelle sera la prochaine action et quand.

Variation: brainwriting ou la méthode 635
Cette variation du brainstorming classique est utilisée pour développer des idées exigeant une compréhension approfondie du problème (technique) et où la situation initiale est très complexe. La technique tire son nom du fait que les six participants sont invités à écrire trois solutions possibles à un problème et que chaque suggestion est passée au sein du groupe 5 fois. Alors que les idées sont transmises à travers le groupe et chaque participant va ajouter des commentaires, des suggestions ou des pensées.
L'avantage de la méthode brainwriting/635 est le fait que chaque idée passe cinq fois entre

les mains des participants. Ainsi, les participants passent régulièrement plus de temps sur une seule idée et les commentaires conséquents des autres participants que ce qu'ils feraient dans d'autres sessions de brainstorming.

Variante: Le brainstorming stop and go

Le brainstorming est interrompu par des pauses de réflexion silencieuse. Pendant ces pauses, de deux à cinq minutes, les membres sont invités à repenser et à revoir les idées qui sont déjà sur le tableau. Cette variation permet régulièrement aux membres du groupe de vérifier le problème posé et de réfléchir aux suggestions des autres membres. Par conséquent, les résultats de ces séances de brainstorming sont souvent considérées être plus centrés sur le problème et plus réfléchis que de la méthodologie originale du brainstroming. Cependant, comme les phases créatives sont souvent interrompues et que les membres ont plus de temps pour réfléchir à leurs propres idées, les résultats de ces réunions ont tendance à être moins créatives.

Variation: séquençage

Dans le brainstorming classique, les idées de chaque membre sont immédiatement marquées sur le tableau dès que l'idée est générée. Dans le séquençage, le modérateur demande aux membres du groupe de donner de nouvelles idées tour à tour. Un membre qui n’a pas d’idées répond simplement «Passe». Cette procédure est répétée jusqu'à ce qu'aucun membre du groupe ne propose de nouvelle idée et tous ont répondu «Passe». Comme cette variation implique l’augmentation de la pression sur le groupe, elle a pour but de produire deux fois plus de réponses que dans une session ordinaire de remue-méninges. La quantité d'idées n'a pas d'implications sur la qualité des idées. Toutefois, le brainstorming est construit sur l'idée que la quantité produit la qualité. Une augmentation du nombre d'idées est donc considérée comme une amélioration de la méthode.

2.2 La Synectique

La synectique est un processus de créativité et de résolution de problème qui a été développé par William J. Gordon dans le début des années 1960.

Hauschildt 2004, p 421

Il combine une approche structurée de la créativité à l'approche de résolution de problèmes utilisée dans des techniques comme le brainstorming.

Mindtools

Le terme «Synectique» vient du grec et signifie «rassembler des choses différentes pour créer une nouvelle connexion unifiée». La synectique s'appuie sur la pensée analogique et métaphorique.
Le processus de la synectique implique deux principes:
• rendre l'étrange familier,
• rendre le familier étrange

procédure
Il y a beaucoup de différentes «procédures» dans le kit de la synectique.

Trigger

Toutes les procédures se basent sur les mêmes principes: en changeant radicalement de point de vue, l'entrepreneur est en mesure de voir les choses familières avec des manières inhabituelles et de combiner les éléments qui étaient discrets auparavant. Peut-être la meilleure technique synectique connue est l'utilisation de questions ou commandes déclencheurs. Ces commandes aident l'entrepreneur à rendre l'étrange familier ou le familier étrange.

Une liste de questions déclencheurs est basée autour de ces principes.

Déclencheur

Les questions déclencheurs peuvent être utilisées comme points de départ pour d'autres brainstorming.

Cependant, il convient de noter que la synectique, en tant qu'outil de créativité, montre de meilleurs résultats avec des groupes expérimentés. Pour les membres qui ne connaissent pas la méthode, certaines des analogies générées par cette méthode va leur sembler si farfelues et ridicules que la méthode va finalement bloquer leur créativité. Comme la synectique est une technique chronophage, elle devrait être utilisée en dernier recours, lorsque les autres méthodes n'ont pas généré de résultats satisfaisants.

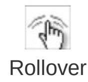
2.3 SCAMPER

Pour surmonter les lacunes apparentes de la synectique, à savoir sa nature chronophage, SCAMPER a été développé par Bob Eberle dans la fin des années 1990. SCAMPER est un acronyme pour : « substitute, combine, adapt, modify, put to another use, eliminate, reverse » c'est-à-dire « substituer, combiner, adapter, modifier, produire ou trouver un autre usage, éliminer et renverser ».

SCAMPER à l’origine est une liste de verbes conçus pour faciliter la pensée créative en aidant l'utilisateur à regarder un problème sous différents angles. Tous les verbes suggèrent un changement des caractéristiques ou des attributs d'un produit existant ou d’un problème.

Mindtools

SCAMPER s'appuie sur les modifications suivantes::


Rollover

Dans la version en ligne, un élément interactif multimédia est montré ici.

Procédure:
SCAMPER peut être utilisé sur une base individuelle ainsi que dans des séances de groupe. Toutefois, SCAMPER semble être plus fréquemment utilisé dans les réunions d'équipe et combiné à des techniques de brainstorming puisque les suggestions des membres de l'équipe inspirent la créativité de tous. Après la définition du problème ou de l'écart entre les solutions réelles et les solutions souhaitées, le modérateur demande à l'équipe de se concentrer sur les changements suggérés par la technique SCAMPER.


Exemple

Par exemple, imaginez que vous êtes un fabricant de stylos et à la recherche d'un nouveau produit:

- Substituer - encre par fer, pointe du stylo par couteau!
- Combiner - écrire par couper, tenir par ouvrir!
- Adapter – haut du stylo comme récipient!
- Modifier – corps du stylo pour être flexible!
- Produire ou Trouver un autre usage - utiliser pour écrire sur le bois!
- Éliminer - bouchon en utilisant du scratch velcro!
- Réorganiser – pointe du stylo pour se plier à l'extérieur!!

Creating Minds

L’utilisation de SCAMPER peut aider à trouver de nouveaux produits si le brainstorming ne génère pas de résultats satisfaisants. SCAMPER, en général,

stimule de nouvelles façons de regarder un problème et permet à l'entrepreneur de générer des idées très peu conventionnelles, qui inspirent souvent le processus de développement de nouveaux produits. Certaines de ces idées peuvent être irréalisables, irréalistes, ou tout simplement « qui dépassent les bornes ». Toutefois, certaines de ces idées pourraient être un bon début pour d'autres sessions de brainstorming

2.4 La pensée latérale et les six chapeaux de la réflexion

La pensée latérale est un terme qui a été inventé par Edward de Bono en 1967. De Bono, auteur de 62 livres sur la créativité, a développé une technique de créativité appelée «Six Thinking Hats» c'est-à-dire « les six chapeaux de la réflexion » basée sur le concept de «la pensée latérale».

De Bono 1996 , p 53

De Bono propose plusieurs façons de définir et d'expliquer la pensée latérale, allant de la technique à l'illustration::

1. «Vous ne pouvez pas creuser un trou dans un endroit différent en creusant le même trou profondément. » Cela signifie qu’essayer plus dur dans la même direction peut ne pas être aussi utile que de changer de direction. L’effort dans la même direction (approche) ne sera pas forcément réussi..
2. La pensée latérale permet de changer les concepts et les perceptions. » Avec la logique vous commencez avec certains ingrédients, comme dans le jeu d'échecs vous commencez avec des pièces données. Mais quelles sont ces pièces? Dans la plupart des situations de la vie réelle, les pièces ne sont pas données, nous supposons qu'elles sont là. Nous supposons certaines perceptions, certains concepts et certaines limites. La pensée latérale ne se préoccupe pas de jouer avec les pièces existantes, mais cherchent à les changer. La pensée latérale est préoccupée par la partie perceptuelle de la pensée. C'est là que nous organisons le monde extérieur en pièces; on peut alors s’y préparer.
3. «Le cerveau, en tant que système d’informations auto-organisé, forme des modèles asymétriques. Dans de tels systèmes, il y a un besoin mathématique pour se déplacer à travers les modèles. Les outils et processus de la pensée latérale sont conçus pour atteindre un tel mouvement « latéral ». Les outils sont basés sur une compréhension des systèmes d'information auto-organisés. » Ceci est une définition technique qui repose sur une compréhension des systèmes d'information auto-organisés.
4. «Dans tout système auto-organisé, il ya un besoin d'échapper d’un optimum local pour aller à un optimum plus global. Les techniques de la pensée latérale, comme la provocation, sont conçues pour aider ce changement. "

De Bono

Procédure

De Bono propose une méthode de résolution de problèmes en attribuant des rôles différents aux membres d'une réunion créative. Chaque rôle, ou comme De Bono le dit: Chaque couleur différente de "chapeau" est liée à une attitude spécifique du propriétaire du chapeau lors de la réunion. Il utilise le symbole des «chapeaux» pour que les participants puissent dire des choses comme: «Avec mon chapeau rouge, je voudrais résoudre le problème à ma façon .... ». Cela permet aussi aux membres du groupe de surmonter des rôles habituels et des attitudes (pessimiste, sceptique, négatif). Dans chaque réunion, les chapeaux sont échangés afin que chaque participant va porter chaque chapeau au moins une fois. Les six chapeaux sont:



Chapeau blanc : information neutre

Quelle est la vérité derrière tout cela? Qu'est ce qui est fait et qu'est ce qui est fiction? Quelle est la véritable origine de tous les faits? Est-ce que toutes les informations nécessaires ont été rassemblées?



Chapeau rouge: Emotions et intuitions

Quels sentiments sont provoqués? Quel est mon sentiment? Qu'est ce qui cause les émotions positives ou négatives?



Chapeau noir : juger et évaluer

Jouer le rôle de l'avocat du diable: Pourquoi cela ne fonctionnera jamais? Pourquoi est-ce une approche totalement fausse?



Chapeau jaune: visions optimistes et positives

Jouer le rôle de l'optimiste: Pourquoi ce travail fonctionnera-t-il? Pourquoi sera-ce une réussite? Pourquoi est-ce la meilleure solution?



Chapeau vert: Idées et créativité

Jouer le rôle du génie créatif: Quelles sont les solutions alternatives? Quelle serait la solution la plus créative au problème? Comment pouvons-nous sortir des sentiers battus et penser à quelque chose de totalement nouveau et inconnu?



Chapeau bleu: vue d'ensemble et contrôle

Jouer le rôle du réaliste: Comment cette solution va s'insérer dans l'ensemble? Est-ce que la solution proposée est réaliste? Est-ce que l'approche suggérée est logique?

«Les chapeaux» sont une métaphore utile: ils sont sur votre tête (où vous pensez), et dans une certaine mesure agissent comme un déguisement.

Six Hats

En discutant publiquement et en acceptant d'utiliser les chapeaux, ces styles de pensée différents ne sont pas seulement légitimés, mais aussi activement encouragés. Surtout quand d'autres commencent à les utiliser, les gens les plus timides se sentiront habilités à «sortir des sentiers battus». Juste en discutant des chapeaux, même les gens qui sont moins inhibés peuvent aussi penser délibérément de façon plus générale. Ils peuvent essayer les chapeaux pour avoir des vues différentes sur la situation.

Variations

La technique des six chapeaux de la réflexion échoue parfois à livrer des solutions créatives surtout dans le but de développer de nouveaux produits

Goldenberg and Mazursky 2002 , p 54

Se basant sur l'expérience pratique de la technique, l'auteur suggère donc de renforcer le rôle du chapeau vert (créativité) en ajoutant deux chapeaux de plus:

Chapeau vert clair: Quelles pourraient être des modifications mineures à la solution existante? Y a-t-il des améliorations progressives à ce problème? Qu'est-ce qui se passe si nous devions modifier légèrement certaines caractéristiques? Si nous ne pouvons pas résoudre le problème, nous pourrons peut-être réduire ses effets?

Chapeau Vert foncé: Comment pouvons-nous redéfinir radicalement le problème? Ya-t-il une manière totalement nouvelle et inattendue pour résoudre du problème? Quelle serait la solution la plus radicale à ce problème?

La combinaison des chapeaux vert, vert foncé et vert clair a montré de façon significative des idées plus créatives que la version originale de la technique. Très souvent, les trois chapeaux se stimulent la pensée latérale les uns les autres. En conséquence, les solutions proposées ont tendance à être plus inattendues et non conventionnelles.

2.5 Analyse morphologique

L'analyse morphologique a été développée par Fritz Zwicky, un mathématicien suisse-américain, astrophysicien et chercheur aérospatial, dans le milieu des années 1950 comme une méthode d'analyse et de structuration de l'ensemble des relations contenues dans des problèmes complexes, multi-dimensionnels et non quantifiables.

General Morphological Analysis

L'analyse morphologique peut être définie comme un matriçage de paramètres dans le but de découvrir la multiplicité des relations associées à un problème complexe. Le but de la méthode consiste à aller au-delà de ce à quoi le produit ou le service sert pour le moment, et de découvrir ce à quoi il peut servir dans l'avenir.

Ideaflow

L'analyse morphologique est basée sur la structuration complète et cohérente (par exemple sans chevauchements) de tous les éléments du problème. Pour chacun des éléments (également appelés paramètres, critères ou dimensions), les valeurs possibles («Ausprägung») doivent être définies. Enfin, tous les paramètres possibles et toutes les valeurs des paramètres sont combinés afin de trouver de nouvelles associations de paramètres et de leurs valeurs qui sont capables de résoudre le problème mieux que les approches précédentes.
Zwicky a appliqué cette méthode à divers domaines tels que la classification d'objets astrophysiques, le développement des systèmes de propulsion d’avion et de fusée, et les aspects légaux des voyages et de la colonisation dans l'espace.

Dans son ouvrage sur le sujet, «découverte, invention, recherche par l'approche morphologique», Zwicky résume les cinq les étapes (itératives) du processus::

Première étape. Le problème à résoudre doit être formulé de façon très concise. Deuxième étape. Tous les paramètres qui pourraient être importants pour la solution du problème donné doivent être localisés et analysés. Troisième étape. La construction de la boîte morphologique ou la matrice multidimensionnelle, qui contient toutes les solutions possibles au problème donné. Quatrième étape. Toutes les solutions contenues dans la boîte morphologiques sont passées au crible et évaluées par rapport aux buts qui doivent être réalisés. Cinquième étape. Les solutions particulièrement adaptées sont sélectionnées et sont pratiquement appliquées, pourvu que les moyens nécessaires soient disponibles. Cette pratique nécessite en

général, une étude morphologique complémentaire. ❞

Zwicky 1969

Procédure

L'analyse commence par l'identification et la définition des paramètres du complexe du problème qui doit être étudié, et l'attribution d'une gamme de «valeurs» pertinentes ou de conditions à ces paramètres. Par exemple, le paramètre d'un problème concernant l'accélération d'une nouvelle voiture pourrait être, par exemple, le poids de la voiture, le coefficient de la traînée d'air (CW), et la puissance du moteur. Une boîte morphologique est construite par le réglage des paramètres les uns contre les autres dans un espace de paramètres à n dimensions. Chaque cellule de l'espace des paramètres contient une valeur ou une condition particulière pour chacun des paramètres, et marque ainsi un état ou une configuration particulière du complexe du problème. Les valeurs du paramètre « poids », par exemple, pourraient être définies soit comme une valeur dichotomique (lourd, léger) ou par des valeurs discrètes (poids en kg).


Image

Paramètres

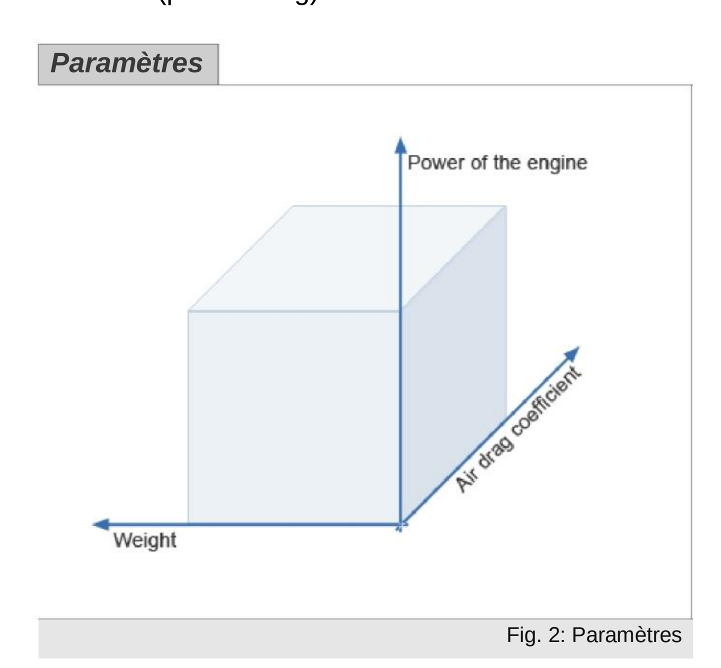


Fig. 2: Paramètres

Ritchey (2002) donne l'exemple suivant:

❝ «Imaginez un complexe de problème simple, que nous définissons comme étant composé de trois dimensions - disons« couleur »,« forme »et« taille ». (...) Allons définir plus précisément les deux premières dimensions comme étant composées de 5 «valeurs» discrètes ou les conditions (par exemple la couleur = rouge, vert, bleu, jaune, marron) et la troisième composée de 3 valeurs (taille = grande, moyenne, petite). Nous avons alors 5 x 5 x 3 = 75 cellules dans la boîte de Zwicky, chacune contenant trois conditions - c'est à dire une de chaque dimension (par exemple bleu, ronde, petite taille). L'ensemble de la matrice à 3 dimensions est, selon Zwicky, un champ morphologique contenant toutes les relations (formellement) possibles impliquées. Zwicky a appelé cela «une couverture complète, systématique du terrain». ❞

Ritchey , 2002


Image



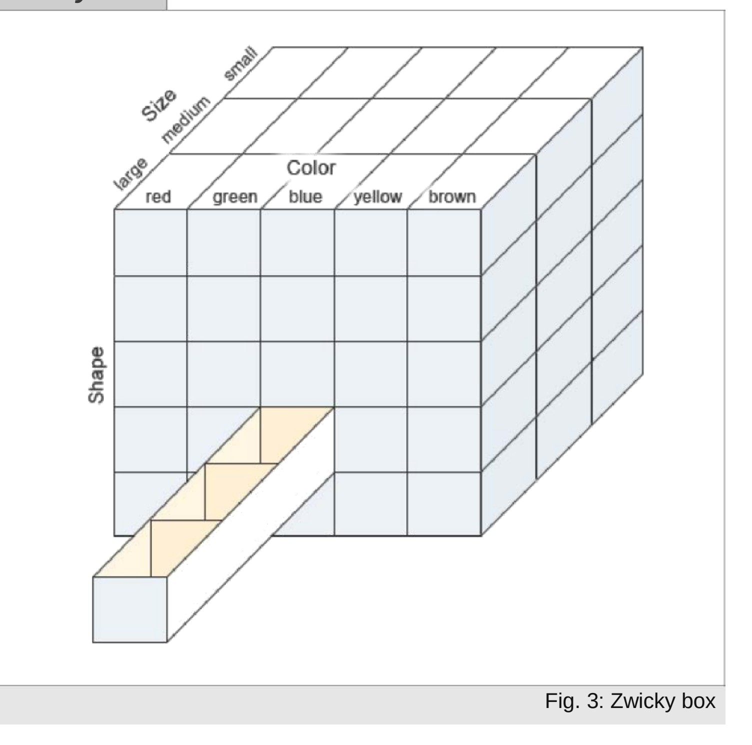


Fig. 3: Zwicky box

Zwicky 1969

La partie créative de l'analyse morphologique commence avec la définition des configurations qui pourraient être utilisées pour résoudre le problème. À cette fin, toutes les configurations dans la boîte morphologique devront être analysées pour en extraire les combinaisons qui sont possibles, viables, intéressantes, meilleures et plus susceptibles à résoudre le problème existant. Cette procédure peut aider à découvrir de nouveaux liens ou des configurations, qui peuvent ne pas être si évidentes, ou qui pourraient avoir été négligées ou oubliées par d'autres méthodes.



Example

Améliorer le manuel

Quels sont les paramètres actuels ou les attributs d'un manuel? Dans le tableau ci-dessous, les paramètres sont répertoriés dans la première rangée et les valeurs sont listées sous chaque paramètre :



Table

size/shape	binding	cover	pages	type	pictures
small	perfect	hardback	large	Roman	photos
large	sewn	paper	small	varied	drawings
long	spiral	plastic	glossy	color	color
round	left	none	thick	highlighted	holograms
micro	top	thin	large	vertical	U-draw

Virtual Salt

2.6 TRIZ - générer des idées et des solutions pour la résolution de problèmes



Table of Contents

TIPS» est l'acronyme de « «'Theory of Inventive Problem Solving » c'est-à-dire «Théorie de résolution inventive des problèmes» et «TRIZ» est l'acronyme de la même phrase en russe. TRIZ a été développé par le russo-soviétique Genrich S. Altshuller peu après la fin de la deuxième guerre mondiale. TRIZ est construit autour de l'idée, que la plupart des problèmes techniques ont déjà été résolus dans le passé (structure identique du problème) et que ces solutions peuvent être incluses dans les 39 principes normalisés de résolution de problème (structure identique de la solution).

Altshuller a commencé ses recherches avec l'hypothèse qu'il existe des principes universels d'invention. Ayant travaillé au bureau des brevets de la marine soviétique, Altshuller et ses collègues ont examiné plus de 200.000 brevets déposés pour diverses industries et différents problèmes. Altshuller se demandait comment les inventions se créent-elles. Il a reconnu que parmi ces brevets sont apparues des idées et des solutions similaires et analogues dans différentes régions, pour différentes industries et pour différents problèmes. Il a commencé à les classer selon leur niveau d'inventivité et d'analyser les brevets afin d'en extraire le principe fondamental de l'innovation.

L’un des principes de base de TRIZ est qu’un problème technique est défini par des contradictions. En d'autres termes: s'il n'y a pas de contradiction, il n'y a aucun problème. En résolvant la contradiction de l'inventeur résout le problème. Altshuller distingue entre contradictions techniques et contradictions physiques qui nécessitent différentes approches de solution de problème:

Contradictions techniques apparaissent très souvent comme des compromis: l'état désiré d'un aspect ne peut être atteint sans aggraver un autre aspect. Quand quelque chose va mieux, une autre chose s'aggrave.
• Le produit devient plus fort (bon), mais le poids augmente (mauvais)
• «Si vous voulez une voiture plus rapide, vous aurez besoin d'un moteur plus puissant - mais qui va augmenter le poids de la voiture et par conséquent, possiblement, ralentir la voiture.

Contradictions physiques se produisent quand un objet a des exigences contradictoires. En d'autres termes: le même paramètre a des exigences opposées.

- Les avions devraient être légers et solides.
- Un café doit être chaud et froid (pour empêcher les consommateurs de

se brûler).

- Le clavier du téléphone portable doit être petit et grand pour une utilisation facile.
- Les voitures doivent être silencieuses (pour réduire le bruit dans les villes) et devraient faire un bruit afin d'être entendues par les personnes âgées ou aveugles

Les attributs «physiques» et «techniques» sont trompeurs. Ils sont le résultat d'erreurs de traduction et ne représentent rien que des appellations pour deux différentes formes de contradictions. « Neither is more physical than the other » «Aucun n'est plus physique que l'autre"

TRIZ Journal

Résoudre les contradictions techniques

Au total, Altshuller a classé 39 caractéristiques pour les contradictions techniques dans une matrice. Chacune de ces caractéristiques techniques (i.e. vitesse, la forme, la fiabilité, la facilité de réparation, complexité du dispositif) peut prendre la forme d'une caractéristique d'amélioration (l'augmentation de la vitesse est considérée comme bonne), ou une caractéristique d'aggravation (la réduction de la fiabilité est mauvaise). Une fois qu'une contradiction est exprimée comme un compromis (l'amélioration de la caractéristique X par rapport l'aggravation de la caractéristique Y), la prochaine étape consistera à repérer les caractéristiques dans la matrice de contradiction.

Pour chacune des combinaisons (caractéristique d'aggravation par rapport l'amélioration), Altshuller a formulé un ensemble de solutions standard - 40 principes innovants en tout. Les principes sont numérotés et les experts TRIZ souvent utilisent seulement le numéro du principe afin d'indiquer quelle solution ils estiment applicable. Pour chacune des 39 x 39 cellules (caractéristiques) dans la matrice de contradiction, Altshuller a listé une ou plusieurs des 40 solutions standardisées (principes).

Vous pouvez voir toute la matrice ici.

2.6.1 TRIZ en action - démontré par l'exemple des applications de l’Air Bag

Ce qui suit est un extrait - légèrement modifié et raccourci - d'un article de Ellen Domb.

Ellen Domb , 1997

Dans l'une des premières éditions du Journal Triz, l'éditeur, Ellen Domb, a présenté un exemple de tutoriel basé sur le développement de l'airbag.

Contradiction techniques
Envisagez la proposition de modifier la vitesse de gonflage de l’airbag pour réduire les blessures des petits passagers. Le fait est que le nombre des blessures des accidents de grande vitesse augmente. En termes de matrice TRIZ, le paramètre qui s’améliore est «la durée d'action d'un objet en mouvement» (ligne 15) et le paramètre qui s'aggrave est «effets nuisibles générés» (colonne 31). La cellule à l'intersection a la notation « 21, 39,16,22 », qui sont les identifiants de quatre des principes d’invention.

Dans la version en ligne une figure est montrée ici, ce qui n'est pas disponible dans la version imprimée en raison de sa taille.

Trouvez la ligne qui correspond le mieux à la caractéristique ou au paramètre que vous améliorez dans votre «compromis» et la colonne qui correspond le mieux à la caractéristique ou le paramètre qui se dégrade. La cellule à l'intersection de cette ligne et cette colonne aura plusieurs numéros. Ce sont les numéros d'identification des principes d'invention qui sont les plus susceptibles, selon la recherche TRIZ, de résoudre le problème: Aboutir à une solution révolutionnaire à la place d'un compromis.

Les 40 principes de l'invention sont listés ici.

Certains praticiens de TRIZ suivent les conseils de la matrice de contradiction pour sélectionner les principes à appliquer à un problème spécifique. D'autres essayent chacun de ces principes pour chaque problème, plutôt que de considérer le "plus probable".
Pour illustrer l'utilisation des 40 principes, considérez que les recommandations des principes 21,39, 16 et 22 sont de bons points de départ pour cette situation. Commencez par les quatre principes recommandés, lisez les, considérez les exemples, construisez des analogies entre ces exemples et votre situation, puis créeez des solutions à vos problèmes qui s'appuient directement sur le concept du principe et les analogies des exemples.

Principe 21: Sauter

A. Conduire un processus, ou bien certaines étapes (par exemple, opérations destructibles, nuisibles ou dangereuses) à haute vitesse.

- Utiliser une fraise dentaire à grande vitesse pour éviter le réchauffement des tissus.
- Couper le plastique plus rapidement pour que la chaleur ne se propage pas dans le matériel, pour éviter de déformer la forme.
- Gonfler le sac d'air plus rapidement que d'habitude, de sorte qu'il soit entièrement gonflé quand la personne petite de taille le heurte.

Principle 39: Atmosphère inerte

A. Remplacer un environnement normal par un environnement inerte..

- Prévenir la dégradation d'un filament de métal chaud en utilisant une atmosphère d'argon.

B. Ajouter des pièces neutres ou des additifs inertes à un objet.

- Augmenter le volume du détergent en poudre en ajoutant des ingrédients inertes. Cela le rend plus facile à mesurer avec des outils conventionnels..

La blessure est causée quand la personne rencontre l'airbag, avant qu'il ne soit complètement gonflé. Le sac est «dure» en raison de son mouvement. Donc, quelque chose qui va «adoucir » la surface serait l'équivalent d'une matière «inerte» - elle n'empêche pas l'objectif initial (gonfler le sac et protéger la personne de se heurter à des objets solides), mais il amortit le coup du sac lui-même. Comment cela peut-il être mis en œuvre? Changer la structure de l'airbag: le faire en carton ondulé, ou le faire en filaments, ou utiliser de multiples couches déformables. Changer la «dureté» sans changer la structure (cece est le gonflage à 2 niveaux qui a déjà été proposé.)

Principle 16: Actions partielles ou excessives

A. Si 100 pour cent d'un objet est difficile à réaliser en utilisant une méthode de solution donnée, puis, en utilisant «un peu moins» ou «un peu plus" de la même méthode, le problème peut être beaucoup plus facile à résoudre..

- Pulvérisez plus quand vous peignez, puis enlevez l'excédent. (Ou bien, utilisez un pochoir - ceci est une application du principe 3, de la qualité locale et le principe 9, préliminaires anti-action).
- Remplissez, puis « rajouter » lors du remplissage d'un réservoir de carburant.
- Les airbags non-alimentés ont été proposés comme une solution de ce type. En utilisant moins de puissance, l'accélération du sac est moins importante, et les blessures seront réduites.
- Inversement, de petits airbags, avec une puissance plus élevée, se gonflent rapidement, de sorte que le passager soit protégé de l'accident et ne soit pas blessé par l'air bag.

Principle 22: Bénédiction déguisée» ou «Dédramatisez » 'turn lemons into lemonade' '

A. Utiliser des facteurs néfastes (en particulier, les effets néfastes de l'environnement ou de l'entourage) pour obtenir un effet positif

- Utilisez la chaleur des déchets pour produire sz l'énergie électrique.

-
  - Recycler les déchets (ferrailles) de matériel en matières premières pour d’autres

- Utiliser le mouvement relatif de la personne et du véhicule dans le cadre de la protection. Concevez d'autres parties du système (siège, tableau de bord, panneaux latéraux) pour rediriger la personne en mouvement à être correctement placée pour une meilleure protection par l'airbag.

B. éliminer la première action nocive en l'ajoutant à une autre action nuisible pour résoudre le problème.

- Ajouter un matériau absorbant à une solution corrosive.
- Utiliser un mélange hélium-oxygène pour la plongée, afin d'éliminer à la fois narcose à l'azote et l'étouffement de l'air et d'autres nitrox.

C. amplifier un facteur nuisible à un degré tel qu'il ne soit plus dangereux

- Utiliser un retour de flamme pour éliminer le carburant d'un feu de forêt..
- Ceci suggère de gonfler l'airbag plus rapidement, de sorte qu'il ne soit plus dangereux au moment où la personne l'atteint.

Contradiction physique

Si le problème est mieux exprimé en tant que contradiction physique (où le paramètre a des exigences contradictoires) plutôt qu'en contradiction technique alors la matrice de contradiction ne fonctionnera pas - il n'y a pas d'entrées sur la diagonale, de sorte que vous ne pouvez pas chercher le cas pour 'X va mieux, mais X s'aggrave ».

TRIZ a 4 issues classiques pour résoudre les contradictions physiques::

1. Séparation dans le temps: La contradiction est résolue par le processus de fractionnement en sous-processus qui se suivent l'un après l'autre sans influencer négativement le résultat souhaité.
2. Séparation dans l'espace: La contradiction est résolue en séparant les différentes parties les unes des autres ou en divisant le total en éléments plus petits.
3. Phase de transition: en transformant les éléments de la contradiction en un état différent d'agrégation (e.g. solide - liquide - gaz - plasma; paramagnétiques - ferromagnétiques - ferroélectriques, supraconducteurs, structure cristalline, ...).
4. Déplacez le super-système ou le sous-système: résoudre le problème en faisant en sorte à ce qu'il fasse partie d'un plus grand système (super-système) ou en le déplaçant vers un système plus petit (sous-système).

L'examen des 40 principes montre un chevauchement important entre ces 4 méthodes, car elles sont basées, sur la même recherche, sur la même collecte de solutions innovantes pour une grande variété de problèmes.



Example

Le seuil de déploiement de l'airbag doit être élevé, mais il devrait être faible.

(Pour les non-spécialistes de l'industrie de l'airbag: le seuil de déploiement est la vitesse de la voiture requise pour que l'airbag se lance. Bon nombre de blessures d'airbag se produisent dans les accidents à basse vitesse, où les gens n'auraient pas été grièvement blessés par l'accident lui-même. Plus le seuil est élevé, moins souvent les airbags seront utilisés, donc moins de blessures causées par l'airbag lui-même. Mais, plus le seuil est élevé, plus les dégâts sont faits par l'accident, et plus utile est l'airbag pour protéger les gens.)

Comme il s'agit d'une contradiction physique, la réponse ne sera pas un nombre, cela sera une méthode non-TRIZ de faire un compromis. L'application des 4 méthodes pour résoudre une contradiction physique va nous amener à traiter la cause du problème (les airbags causent des blessures) et pas seulement avec la solution à court terme (en changeant la vitesse de déploiement.)

Appliquer de la première des quatre façons de résoudre la contradiction, c'est de **séparer les exigences dans l'espace**. Cela conduit à des idées comme l'utilisation d'un seuil faible pour le déploiement d'une ceinture de sécurité pour un conducteur de taille moyenne ou au-dessus de la moyenne, et un seuil élevé de déploiement pour un conducteur petit de taille ou un passager non attaché, montrant simplement des façons de résoudre le problème du seuil de déploiement. Cela introduit des problèmes de complexité sensorielle et logique, de sorte que la voiture «sait» où fixer le seuil, ce n'est donc pas une solution idéale. S'attaquant à un problème plus général, les solutions habituelles sont déjà connues: mettre les enfants sur la banquette arrière (les séparer dans l'espace des airbags) et disposer les sièges conducteur aussi loin que possible de la colonne de direction (en utilisant des rallonges pédale, des sièges spéciaux, etc.). Mais cela pourrait aussi nous conduire à examiner en détail l'espace dans lequel le problème survient. La forme de l'airbag peut-elle être modifiée de sorte qu'il soit entièrement déployé lorsqu'une personne petite de taille l'atteint? Et peut encore protéger la personne de taille moyenne et grande?

Séparation dans le temps suggère d'examiner la séquence des événements dans un accident pour voir si les différents types d'accidents nécessitent des déploiements différents, plutôt que d'utiliser la vitesse au moment de l'impact comme facteur déclenchant. Cela a un chevauchement considérable avec l'idée de résoudre le problème au niveau du super-système, car le problème change selon que l'on veuille savoir comment définir le seuil, ou bien vérifier si le seuil est le bon paramètre à utiliser.

Phase de transition semble peu probable pour aider dans ce cas, mais ne devrait pas être rejetée immédiatement. Estimez l'état physique de tout ce qui cause du tort dans le scénario.

Par exemple, une forme de préjudice est causée lorsque les conducteurs petits de taille s'assoient près de la colonne de direction. L'airbag est encore en train de se gonfler lorsque la personne l'atteint, au lieu d'être complètement gonflé comme il le serait pour les conducteurs de taille moyenne. L'accélération de l'airbag a été tenu responsable des blessures au visage et au cou. L'accélération qui nuit aux personnes peut-elle être modérée en utilisant une autre matière? Cela nous conduit à contester l'ensemble du problème: devrait-il

être un sac de mousse au lieu d'un airbag? Ou une barrière liquide? Ou un champ magnétique (beaucoup plus rapide à déployer qu'un dispositif mécanique, mais les gens vont porter un gilet de protection magnétique s'ils ne vont pas porter de ceinture de sécurité? Au moins, il permettrait de protéger les conducteurs petits de taille qui portent la ceinture de sécurité.)

Changer le problème: **utiliser le super-système ou le sous-système**. L'industrie de l'airbag en a déjà fait beaucoup avec cette approche. Le concept des airbags non-alimentés à 30% tente d'atténuer les blessures en utilisant le gonflage à plus faible puissance, de sorte que l'accélération de l'airbag sera plus faible, causant moins de dommages à la personne qui le heurte, tout en continuant à gonfler avec assez de puissance pour protéger la personne contre les blessures de l'accident. L'ultime approche du super-système est de prévenir les accidents et d'éliminer le besoin pour l'airbag.

Résumé

La créativité est la capacité à développer de nouvelles idées qui vont, ou non, conduire à de nouvelles innovations de produits. Tout comme de nombreuses autres capacités, la créativité peut être apprise. Elle peut être stimulée et elle peut être améliorée par des méthodes de créativité présentées dans ce chapitre.

Toutefois, il convient de noter que la créativité conduit à de nouvelles idées - et non à de nouveaux produits. Le but de tout processus de créativité n'est donc pas le développement de nouveaux produits, mais la génération de nouvelles idées. Fondamentalement, ces nouvelles idées sont développées en changeant la perspective actuelle, en regardant les choses d'une manière différente ou en modifiant tout ou une partie des paramètres d'un problème.

Certaines des techniques de créativité les plus utilisées actuellement ont été présentées ici - elles sont toutes basées sur des approches méthodologiques différentes et exigent des dispositions différentes, le nombre de participants et la durée de temps nécessaire pour obtenir des résultats. Du point de vue de l'entrepreneur, désireux de trouver une innovation qui comble des lacunes, les résultats de ces techniques varient considérablement - même si l'ensemble des résultats peut être appelé créatif. Dans les processus d'innovation, il est donc conseillé d'utiliser plus d'une méthode pour générer des résultats satisfaisants.

Liste de questions déclencheurs

Soustraire ou simplifier
• Retirer certaines parties ou éléments!
• Compresser ou rendre plus petit!
• Qu'est ce qui pourrait être réduit ou éliminé?
• Quelles règles pouvez-vous briser?
• Comment simplifier?
• Comment résumer, styliser, ou abréger?

Ajouter ou renforcer
• Etendre ou développer!
• Développer votre objet de référence!
• Augmenter, avancer, ou annexer!
• amplifier, agrandir!
• Qu'est ce qui pourrait être ajouté à votre idée, image, objet, matériel?

Transférer
• Déplacer l'objet vers une nouvelle situation!
• Adapter, transposer, déplacer, disloquer!
• Adapter l'objet à un cadre de référence différent!
• Déplacer l'objet de son environnement normal!
• Transposer à un autre environnement historique, social, et géographique!
• Adapter un modèle d'aile d'oiseau pour concevoir un pont!
• Comment l'objet peut il être converti, traduit, transfiguré?

Sympathiser
• Sympathiser avec l'objet!
• Mettez-vous dans ses souliers!
• Que faire si l'objet a des qualités humaines?
• Relier vous au sujet émotionnellement, subjectivement!

Animer
• Mobiliser les tensions visuelles et psychologiques!
• Contrôler les mouvements picturaux et les forces
• Appliquer les facteurs de répétition et de progression
• Quelles sont les qualités humaines que possède l'objet?

Superposer
• Chevaucher, placer, couvrir, revêtir!
• Superposer des images ou des idées dissemblables!
• Superposer des éléments pour produire de nouvelles images, des idées, des significations!
• Superposer des éléments à partir de perspectives, de disciplines et de temps différents!
• Combiner les perceptions sensorielles, telles que le son et la couleur!
• Superposer plusieurs vues pour montrer différents moments dans le temps!

Changer l'échelle
• Rendre l'objet plus grand ou plus petit!
• Changer l'échelle du temps - secondes, minutes, heures, jours, semaines, mois, années!
• Changer la proportion, la taille relative, les ratios, les dimensions!

Substituer
• Échanger, échanger ou remplacer!
• Quelle autre idée, image ou matériel pouvez-vous remplacer?
• Quel suppléant ou plan supplémentaire peut être utilisé?

Fragmenter
• Séparer, diviser, disséquer!
• Prenez votre objet ou idée à part!
• Hacher, désassembler
• Quels dispositifs peuvent ils le diviser en petits incréments?
• Comment le faire apparaître discontinu?

Isoler
• Séparer, mettre à part, couper, détacher!
• Prendre seulement une partie de votre objet!
• «Couper» vos idées avec un viseur «mental»!
• Quel élément pouvez-vous détacher ou vous concentrer dessus?

Déformer
• Faire sortir l'objet de sa vraie forme, proportion, ou sens!
• Faire des distorsions imaginées ou réelles!
• Changer sa forme, et produire une qualité métaphorique / esthétique unique!
• Rendez le plus long, plus large, plus gras, plus étroit!
• Faire fondre, écraser, ensevelir, déchirer, torturer, déverser quelque chose sur lui!

Déguisement
• Camoufler, cacher, tromper, crypter!
• Cacher, masquer, 'implanter' dans un autre cadre de référence!
• Masquer par mimétisme, comme les caméléons et les mites!
• Créer une image latente qui communique inconsciemment!

Contredire
• Contredire la fonction originale de l'objet!
• Contredire visuellement et intellectuellement, tout en restant structurellement intégré!
• Contredire les lois de la nature comme la gravité, le temps, les fonctions humaines!
• Contredire les procédures normales, des conventions sociales, les rituels!
• Contredire l'harmonie optiques et perceptifs (illusions, par exemple)!
• Refuser, inverser!

Parodier
• Ridiculiser, imiter, se moquer, burlesquer, caricaturer!
• Amusez-vous avec votre objet, rôtissez le!
• Transformez le en une blague, limerick ou jeu de mots!
• En faire des références toquées, risibles, ou comiques!
• Faire une bande dessinée humoristique du problème!

Tergiverser ou fantasmer
• Fictionaliser, «plier» la vérité, falsifier!
• Utiliser l'objet en tant que un thème pour présenter «remplacer l'information»!
• Interpréter l'information différemment pour tromper ou confondre!

Faire une analogie
• Dessiner des associations!
• Rechercher des similitudes entre des choses qui sont différentes!
• Comparer avec des éléments de différents domaines, les disciplines!
• A quoi pourrais-je comparer mes objets?
• Faire des associations logiques ou illogiques!

Hybrider
• Combiner les idées en les croisant avec quelque chose de très différent:
• croiser – marier l'objet avec un objet improbable!
• croiser les couleurs, la forme et la structure!
• croiser les éléments organiques et inorganiques!
• croiser les idées et les perceptions!

Métamorphoser
• Transformer, convertir, transmuter!
• Représenter votre objet dans un état de changement!
• Changer la couleur, la configuration!
• Faire des progressions structurelles!
• Faire des transformations progressives!
• Faire des transmutations à la « Dr. Jekyll et M. Hyde"!

Symboliser
• Un symbole visuel signifie quelque chose d'autre que ce qu'il est
• Concevoir une icône pour votre idée!
• Comment votre objet peut il être imprégné de qualités symboliques?
• Les symboles publics sont des clichés, bien connus et compris
• Les symboles privés sont cryptiques, ils ont une signification particulière à leur créateur
• Les œuvres d'art sont souvent les intégrations des deux symboles publics et privés
• Transformez votre objet en un symbole (public ou privé)!

Mythifier
• Construire un mythe autour de votre objet!
• Transformez votre objet en objet emblématique!

Fantasmer

• Fantasmer votre objet!
• Déclencher des idées surréalistes, absurdes et bizarres

• Renverser les attentes mentales et sensorielles!
• Comment pouvez-vous loin d'étendre votre imagination?
• Que faire si les voitures étaient faites de briques?
• Que faire si les alligators jouaient au billard?
• Que faire si des insectes étaient plus gros que les humains?
• Que faire si la nuit et le jour se produisent en même temps?

Répéter

• Répéter une forme, couleur, forme, image, ou une idée!
• Réitérer, répercuter, reformuler, ou dupliquer votre objet en quelque sorte!
• Contrôler les facteurs de survenue, de répercussion, de la séquence, et de la progression!

Combiner

• Rassembler des choses!
• Brancher, arranger, lier, unifier, mélanger, fusionner, réorganiser!
• Combiner des idées, des matériaux et des techniques!
• Réunir des choses dissemblables pour produire des intégrations synergiques!
• Que pouvez-vous connecter de plus à votre objet?
• Connecter différents modes sensoriels, cadres de référence et disciplines!

39 principes standardisés

Liste de 39 caractéristiques

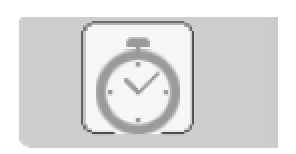
1. Poids de l'objet en mouvement
2. Poids de l'objet stationnaire
3. Longueur de l’objet en mouvement
4. Longueur d'objet stationnaire
5. Secteur de l'objet en mouvement
6. Secteur de l'objet stationnaire
7. Volume de l'objet en mouvement
8. Volume de l’objet stationnaire
9. Vitesse
10. Force
11. Stress ou pression
12. Forme
13. Stabilité de la composition de l'objet
14. Résistance
15. Durée de l'action par un objet en mouvement
16. Durée de l'action par un objet immobile
17. Température
18. Intensité de l'éclairage
19. Utilisation de l'énergie par l’objet en mouvement
20. L'utilisation de l'énergie par l’objet stationnaire
21. Puissance
22. Perte d'énergie
23. Perte de substance
24. Perte d'information
25. Perte de temps
26. Quantité de substance / matière
27. Fiabilité
28. Précision de la mesure
29. Fabrication de la précision
30. Dommages externes affectent l'objet
31. Facteurs nuisibles produits par l’objet
32. Facilité de fabrication
33. Facilité d'utilisation
34. Facilité de réparation
35. Adaptabilité ou polyvalence
36. Complexité du périphérique
37. Difficulté de détection et de mesure
38. Degré d'automatisation
39. Productivité

Altshuller 1994

List des 40 Principes

Principe 1. Segmentation
Principe 2. Souscription
Principe 3. Qualité des locaux
Principe 4. Asymétrie
Principe 5. Fusion
Principe 6. Universalité
Principe 7. «Nested doll »
Principe 8. Anti-poids
Principe 9. Anti-action préliminaire
Principe 10. Action préliminaire
Principe 11. Amortissement préalable
Principe 12. Equipotentialité
Principe 13. Dans l’autre sens
Principe 14. Sphérité - Courbure
Principe 15. Dynamiques
Principe 16. Actions partielles ou excessives
Principe 17. Autre dimension
Principe 18. Vibrations mécaniques
Principe 19. Action périodique
Principe 20. Continuité de l'action utile
Principe 21. Saut
Principe 22. «Bénédiction déguisée» ou «Dédramatisez »
Principe 23. Feedback
Principe 24. Intermédiaires
Principe 25. Self-service
Principe 26. Reproduire
Principe 27. Baisse des prix des objets bon marché
Principe 28. Techniques de substitution
Principe 29. Pneumatique et hydraulique
Principe 30. Coquilles souples et des couches minces
Principe 31. Matériaux poreux
Principe 32. Changement de couleur
Principe 33. Homogénéité
Principe 34. Renoncement et récupération
Principe 35. Modifications de paramètres
Principe 36. Transitions de phase
Principe 37. Dilatation thermique
Principe 38. Oxydants forts
Principe 39. Atmosphère inerte
Principe 40. Matériaux composites

Les Questions juridiques



Durée de l'activité : 4h

1. Comment les inventeurs peuvent-ils sécuriser leur propriété intellectuelle?

Les idées, et surtout celles concernant le développement de nouveaux produits ou services sont considérés comme la propriété intellectuelle de la personne ou du groupe de personnes qui les ont généré en premier. Le concept de la propriété intellectuelle a été introduit dans les systèmes juridiques des pays les plus développés pour faciliter la protection des idées créatives, leur expression et leur application. Les idées originales, les dessins, et autres œuvres de création sont en effet des actifs qui peuvent représenter une valeur commerciale de la même manière que les marchandises matérielles.

Le système juridique de l'UE, ressemble beaucoup à celui des États-Unis. On distingue quatre catégories de propriété intellectuelle: brevets, droits d'auteur, marques de commerce ou droits conception. Toutefois, il convient de noter que les droits spécifiques de protection varient d'un pays à l'autre et même entre les pays de l'Union européenne.

Dans ce qui suit, nous allons examiner quelques aspects généraux de la protection de la propriété intellectuelle. Les entrepreneurs désireux de protéger leurs idées sont donc fortement incités à consulter un conseiller juridique généralement ce sont des avocats spécialisés en brevet.

[Office européen des brevets]

2. Typologie de la propriété intellectuelle

Les projets entrepreneuriaux sont basés sur des idées nouvelles et novatrices qui peuvent, sans protection adéquate, être facilement copiées, utilisées ou volées. Toutes ces idées ne peuvent être protégées de la même manière. Il existe des idées qui se concentrent sur une invention, d'autres sur la création d'un nouveau service ou sur l'introduction d'un nouveau modèle d'affaires et donc ces différents types d'idées exigent différents types de protection.

Dans ce qui suit, nous allons introduire les quatre classes de la propriété intellectuelle afin de permettre aux entrepreneurs de déterminer le type de protection nécessaire pour empêcher d'autres personnes d'utiliser cette propriété intellectuelle. Les types les plus fréquemment utilisés sont les brevets, les droits des marques, les droits d'auteurs et les conceptions.

Ces propriétés intellectuelles confèrent, donc, différents droits mais elles se distinguent

également d'une manière significative par la façon dont ces droits sont obtenus et maintenus ainsi que par l'usage de ces droits légaux par l'entrepreneur en cas d'une infraction.

2.1 Brevet

Les brevets concernent les aspects techniques et fonctionnels des produits et processus. Légalement, un brevet est un titre délivré par l'office des brevets qui donne à l'inventeur le droit d'empêcher autrui de fabriquer, d'utiliser, de louer, de mettre en vente, de vendre ou d'importer une invention dans le pays d'émission.



DEUTSCHES REICH

AUSGEGEBEN AM
6. MÄRZ 1931

REICHSPATENTAMT

PATENTSCHRIFT

№ 485 470

KLASSE 59a GRUPPE 3

G 74368 I/59a

Tag der Bekanntmachung über die Erteilung des Patents: 17. Oktober 1929

Max Giese und Fritz Hell in Kiel

Beton-Mörtelförderpumpe mit Kolbenspülung

Fig1 : spécification du brevet

Les Etats-Unis, tout comme l'Union européenne, adoptent la politique de «*premier à inventer*», ce qui signifie que l'auteur premier de l'invention reçoit un crédit pour cela.

Pour une explication complète de système juridique américain sur les droits de propriété voir: Le manuel de l'inventeur Chapitre 2.

La protection par brevet n'est pas automatique. Une application au sein de l'Union européenne doit être déposé auprès de l'office national des brevets et / ou l'Office européen des brevets pour un brevet européen, dans laquelle l'invention est décrite en termes techniques et sous une forme qui répond aux exigences légales. Dans un premier temps, la demande est généralement déposée dans un office national des brevets. En vertu de la Convention de Paris de 1883, quelqu'un qui dépose une demande dans un pays, peut alors réclamer la+ «priorité» de la date de dépôt de cette demande de brevet concernant la même invention dans d'autres pays. Le dépôt de la seconde demande ne doit pas bien sur dépasser le premier dépôt de douze mois. [Office européen des brevets]

Un brevet européen peut être obtenu par le dépôt auprès de l'OEB (Office européen des brevets) d'une demande unique dans l'une des langues officielles de cet office (anglais,

français ou allemand) et ceci dans une procédure unitaire. Il est valable dans le plus grand nombre des états contractants. Un brevet européen offre dans les états désignés les mêmes droits offerts par un brevet national (accordé à l'échelle nationale).
[Office européen des brevets]

En Allemagne, les brevets sont accordés par la « Deutsche Patent-und Markenamt » l'office allemande des brevets.

"Patente (werden) erteilt für Technische Erfindungen, die sind neu, einer ausreichenden erfinderischen Leistung und entsprechen gewerblich anwendbar sind." (« Les brevets sont délivrés pour les inventions techniques, qui sont nouvelle, qui représentent un effort suffisant d'inventer et qui sont commercialisables »)
[DPMA]

Des formulations similaires peuvent être trouvées dans la législation sur les brevets de l'Union européenne (Office européen des brevets) ainsi que l'Office des brevets et des marques de commerces des États-Unis.

[Office des brevets et des marques de commerces des États-Unis]

Pour être brevetée aux États-Unis, une invention doit remplir les trois critères suivants:

- La nouveauté: Votre invention doit être nouvelle. Si elle a été connue du public, utilisée ou vendue partout aux États-Unis ou décrite dans les documents imprimés disponibles partout dans le monde plus d'un an avant la date de l'application de votre brevet, votre invention ne peut pas être brevetée. (...)

- L'utilité: le faite d'être nouvelle ne signifie pas forcément être différente. Pour que votre invention soit brevetable, elle doit également être utile. L'invention doit remplir une fonction, faire ce que vous prétendez qu'elle capable de faire et faire profiter à la société d'une certaine façon. Une machine qui ne fonctionne pas de la manière dont elle est destinée à le faire, n'est pas utile, et ne peut donc pas être brevetée.

- L'originalité: Pour être brevetable, une invention doit donner un nouvel élan et des résultats non évidents par rapport aux approches connues. Les différences ordinaires peuvent concerner la taille, les matériaux ou d'autres modifications évidentes qui ne sont généralement pas brevetables.
[Office des brevets et des marques de commerces des États-Unis]

Violer les droits de brevet est connu sous le nom de contrefaçon et peut être plaidée.
[Le manuel de l'inventeur Chapitre 1]

En Allemagne, le « Gebrauchsmuster » est parfois considéré comme une version miniature du brevet car il offre une protection similaire pour une somme inférieure. En effet, il existe des similitudes entre les deux formes mais aussi d'importantes différences.

Les deux propriétés intellectuelles doivent être appliquées pour la « Deutsche Patent-und Markenamt » et les deux assurent la protection des inventions techniques. Contrairement au brevet, le « Gebrauchsmuster» ne couvrira pas l'invention des systèmes, procédures ou des processus de production. Bien que le brevet soit souvent accordé pour une durée maximale de 20 ans, le « Gebrauchsmuster», lui, n'est valable que pour une période qui ne dépasse pas 10 ans.

Les droits de brevet ne sont généralement pas accordés lorsque l'inventeur a publié l'invention avant l'application. Le « Gebrauchsmuster » d'autre part permet une publication de l'invention dans un délai maximal de 6 mois. Dans certains cas, où les détails de la nouvelle invention ont fui prématurément ou qui ont été par ailleurs été publié, un brevet ne sera pas accordé par l'Office allemand des brevets. [DPMA]

Dans ces circonstances, le « Gebrauchsmuster» peut être une alternative valable et est souvent le dernier recours pour l'inventeur afin de protéger son invention.

2.2 Les Marques

Les marques sont utilisées par les entreprises pour distinguer leurs produits de ceux des concurrents. Le fait d'avoir des marques de ses produits, l'entreprise aide les fidèles acheteurs à reconnaître un produit donné qui répond à leurs besoins.

L'enregistrement d'une marque commerciale protège l'entreprise contre toute autre entreprise d'employer une forme similaire d'identification sur leurs produits. Une marque commerciale protège généralement le logo de l'entreprise, un slogan ou le nom de marque. Toutefois, la protection peut également couvrir les couleurs, formes, symboles, dessins ou toute combinaison de ceux-ci.

Les marques commerciales n'ont pas besoin d'être enregistrés, mais l'enregistrement peut aider à protéger la marque légalement.

Dans la plupart des pays européens, la première partie qui utilise soit une marque dans sa communication ou des fichiers d'une application avec le bureau des brevets (pour les États-Unis: Office des brevets et des marques) gagne le droit d'utiliser la marque dans le futur. La marque est accordée pour une durée indéterminée et elle protège son propriétaire légal tant qu'elle est utilisée.

Quelle est la portée de la protection?

Les marques déposées visent à empêcher d'autres parties d'utiliser les mêmes marques, les symboles ou les noms de marque. Les marques déposées offrent également une protection contre des concurrents utilisant une marque qui pourrait prêter à confusion.

Toutefois, la protection est limitée à la catégorie du produit pour lequel l'entrepreneur a déposé dans l'enregistrement. Par exemple, le fabricant des chaussures de sport, qui ont

inscrit le nom de marque de l'entreprise pour le produit sous la catégorie «vêtements» ne pourra pas empêcher un propriétaire de restaurant d'utiliser le même nom de marque. D'autant plus, les marques ne peuvent pas empêcher les concurrents de produire et de vendre les mêmes produits sous un nom différent.

Certaines entreprises utilisent un symbole ™, d'autres un ® à pour marquer leurs produits. Qu'est-ce que la différence entre ces deux marques?

Le ™ indique que l'entreprise reve ne marque particulière sans avoir enregistré le nom auprès de l'offic



« La revendication de cette marque ou peut ne pas être valide. » [Zimmerer et Scarborough, 2005, p 61]

En revanche, le Symbole ® ne peut ê ntreprises qui l'ont légalement enregistré auprès de l'office des brevets.



Fig2 : Le symbole®

2.3 Le droit d'auteur

Le droit d'auteur est un droit légal appartenant à l'auteur original, compositeur ou créateur.

En général, il protège les créations d'œuvres d'art contre le copiage et donne à leurs auteurs les droits exclusifs de reproduction du matériel sous copyright.

Le droits d'auteur peuvent inclure des œuvres publiées et non publiées d'œuvres littéraires, dramatiques, les compositions musicales et de danse, films, sites web, des photographies, des œuvres audiovisuels, peintures, sculptures et autres œuvres d'art visuelles ainsi que programmes d'ordinateurs.

Le droit d'auteur protège l'expression des idées et non les idées elles-mêmes.

« *Ainsi, un dessin particulier de l'invention serait couvert par le droit d'auteur mais pas l'invention elle-même. Cependant, une copie de ce même dessin ne serait pas protégée* ». [Goffin and Mitchell 2005, p 173]

Pour être admissible, un travail doit être considéré authentique et présente un degré de d’effort, de compétence ou de jugement. Le droit d'auteur est automatiquement assuré lorsque le travail est créé et ne nécessite aucun enregistrement ou paiement.

Pour plus d'informations sur les droits d'auteur des États-Unis, voir: www.copyright.gov.

Pour le Royaume Uni, voir: www.copyrightservice.co.uk.

Dans la plupart des pays, l'utilisation d'un avis de droit d'auteur n'est plus nécessaire. Selon la Convention de Berne, à compter du Mars 1, 1989, les publications n'ont plus besoin d'un copyright. Voir: www.copyright.gov

Toutefois, un avis du droit d'auteur correcte libellé («copyright» et / ou «©» le symbole comme une lettre à un cercle, l'année de publication, et le nom du propriétaire) est souvent bénéfique et aidera à prévenir les infractions. Toutefois, un enregistrement du droit d'auteur de l'auteur est possible et parfois recommandé.



Fig3 : Le symbole©

2.4 Les Droits sur les dessins

Le droit sur le dessin est le droit de propriété intellectuelle visant à protéger la conception de la forme ou de configuration des produits finis contre la contrefaçon.

Les Droits sur les dessins dans les différents pays de l'UE varient et il existe des différences considérables entre ces droits aux États-Unis et en Europe.

De manière générale, la conception doit être nouvelle et ne doit pas être banale. Donc, bien établis et ordinaires, les dessins de routine ne pourront pas acquérir la bonne conception.

Au Royaume-Uni, le droit de conception dure 10 ans après la première commercialisation du produit conçu sous réserve d'une limite globale de 15 ans de la création de la conception.

[Design right]

Dans l'Union européenne, la question du droit de dessin -tout comme le droit d'auteur- se pose systématiquement lorsque le dessin est créé. Par conséquence, le concepteur n'a pas besoin de demander l'enregistrement de droit. Toutefois, en cas de contestation, le propriétaire doit prouver que la date où le dessin a été créé est antérieure à celle proclamée par les contestataires.

[OEB]

Aux États-Unis, la protection du dessin est accordée sur l'aspect unique ou ornemental du dessin sur une période allant jusqu'à 14 ans. Peu différente des droits européens en vertu desquels un dessin doit être publié en 3D (forme, configuration) lors du dépôt, la protection américaine du dessin n'exige pas cette spécificité.

[Design Patent Application]

Conclusion

Le spectre des mesures de la protection possible contre une utilisation non autorisée des propriétés intellectuelles d'entrepreneur ont étés mis en place. Les entrepreneurs désireux de trouver une protection pour leurs idées techniques (par exemple les inventions) devront faire recours à un droit de brevet. Un brevet doit être demandé et est ensuite accordé par l'office des brevets. Il donne à son titulaire le droit exclusif de l'invention pour une période maximale de 20 ans.

Si les entrepreneurs cherchent à protéger le nom de la marque ou autre signe distinctif caractéristique de leurs produits, les marques offrent une protection contre leurs concurrents en utilisant les mêmes symboles si elles n'ont pas été nécessairement enregistrées.

Un entrepreneur visant à empêcher les autres de copier ses idées originales demandera la protection de ses droits d'auteur. Toutefois, le droit d'auteur ne protège que la forme dans laquelle l'idée est exprimée, pas nécessairement l'idée elle-même.

Dans tous les cas, les autorités judiciaires ne vont pas automatiquement protéger l'entrepreneur et le garder informé de toute violation de sa propriété intellectuelle. Au lieu de cela, il est du devoir de l'entrepreneur de regarder les concurrents de près et les poursuivre juridiquement contre toute atteinte.

Le plan d’affaires



Introduction

Le plan d'affaires est un document formellement structuré et rédigé par l’entrepreneur pour l’appréciation de l'avenir de son entreprise. Qu’apportera l'avenir pour la entreprise nouvellement créée? Comment l'entreprise va agir face aux défis et aux opportunités? Quelles seront les sources de ses futurs bénéfices ?

Le plan d'affaires est le plan le plus complet d'une start-up, car il couvre toutes les fonctions clés (marketing, ventes), les processus clés (par exemple développement des produits, production) et les acteurs clés à l'intérieur de l'entreprise (par exemple la gestion, l’organisation) et à l'extérieur de l'entreprise (par exemple les concurrents, les détaillants, les clients). À cet égard, le plan d'affaires est un document de réalisation d'objectifs de l’entreprise, de ses activités prévues et de ses ressources.

Toutefois, le plan d'affaires est plus qu'un outil de planification pour la gestion. Les entrepreneurs visant à attirer le soutien financier des banques ou des investisseurs sont régulièrement invités à présenter un plan d'affaires de leur projet d'entreprise. Les financiers veulent acquérir une compréhension approfondie de ce que le risque sera dans l'avenir, où et comment on réalisera un bénéfice et ce qu'il faut faire de mieux que les concurrents existants.

Dans le chapitre suivant, nous allons insister sur l'importance du plan d'affaires dans l’attraction des futurs prêteurs, des copropriétaires et des autres parties prenantes de la jeune entreprise.

À cette fin, les éléments clés d'un plan d'affaires capable d'attirer les investissements seront mentionnés et l'importance du sur-mesure des plans seront soulignés.

Objectifs d'apprentissage

À la fin de ce chapitre, vous serez en mesure de :

- discuter des différents intérêts des utilisateurs d'un plan d'affaires,

- expliquer les raisons pour lesquelles un entrepreneur doit élaborer un plan d’affaires,

- comprendre ce que les investisseurs recherchent dans un plan d'affaires,

- discuter des éléments constitutifs d'un plan d'affaires capable d’attirer des investisseurs

- élaborer un plan d'affaires fictif.

Table des matières



Durée de l’activité : 9.5h

1. **Définition :**

« Le plan d'affaires est le résumé écrit d'une proposition entrepreneuriale dans lequel on explique les détails opérationnels et financiers, les opportunités de commercialisation, les stratégies et les compétences des gestionnaires et leurs capacités. »

(Zimmerer and Scarborough 2005 , p 359)

Le plan d'affaires est le résultat formalisé du processus de la planification dans l'entreprise dans lequel l'entrepreneur et l'équipe de gestion explorent l'avenir et élaborent une stratégie sur la façon de relever les défis du futur.

Quel sera l'avenir pour la jeune entreprise? Comment l'entreprise peut-elle bénéficier des développements futurs et comment peut-elle faire face aux menaces éventuelles?

La prévision de l'évolution du marché, de la demande future et la prédiction des réactions des concurrents permettent de connaître les bases de la planification des activités de l'entreprise. Toutefois, à sa base même, le plan d'affaires donne une réponse à la question cruciale: Comment la jeune entreprise peut-elle générer des profits?

Le plan d'affaires est à l'entrepreneur ce qu'est le croquis à l'architecte. Aucun architecte ne peut travailler sur une construction sans un regard de près sur le plan d'architecture. Le plan d'affaires est de la même façon un document qui facilite la communication avec les personnes qui travaillent à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

Le plan d'affaires décrit la situation d'avenir et comment l'entrepreneur a l'intention de parvenir au but qu'il désire réaliser.

2. **Le but d'un plan d'affaires :**

2.1 Qui a besoin d'un plan d'affaires?

Il semble y avoir une confusion sur le destinataire d'un plan d'affaires. Certains entrepreneurs croient qu'ils peuvent agir sans un plan d'affaires, d'autres soutiennent que les changements spécifiques du marché sont beaucoup trop rapides pour qu'un plan d'affaires reste valable et pertinent dans le temps alors que d'autres soutiennent que la conception d'un plan d'affaires est une perte de temps.

Il y a probablement des excuses pour ne pas écrire un plan d'affaires. Cependant, comme beaucoup de PME américaines l'ont montré, aucune excuse n'est valable ou acceptable pour se passer de ce document.

En fait, une grande partie du succès d'une start-up dépend de la qualité des activités de planification. Le financement, les relations avec les investisseurs, les lignes directrices pour l'avenir, les opérations commerciales et les décisions de gestion dépendent de l'exactitude et l'exhaustivité de la planification. Le plan d'affaires est à cet égard la concrétisation écrite de toutes les activités de planification de l'entreprise.

Un entrepreneur incapable ou peu disposé à attribuer le temps nécessaire et l'énergie à la rédaction d'un plan d'affaires ne saura pas recevoir le financement nécessaire par des investisseurs ou des institutions financières. Et même pour le cas de l'autofinancement, le plan d'affaires est essentiel pour éviter les erreurs et garantir le succès de l'entreprise.

2.2 Pourquoi devrait- un entrepreneur doit-il rédiger un plan d'affaires?

Un plan d'affaires devrait atteindre quatre objectifs indispensables:

La planification :

Par la rédaction d'un plan d'affaires l'entrepreneur est obligé d'explorer mentalement l'avenir et d'anticiper ainsi les actions et les réactions des clients et des concurrents. En conséquence, le plan d'affaires prévoit généralement des outils nécessaires pour faire face aux deux caractéristiques spécifiques de l'avenir: l'incertitude et le risque.

Les recherches dans le sujet montrent qu'il existe une relation positive entre la planification et la performance de l'entreprise nouvellement créée. Les entrepreneurs qui assurent convenablement les phases de planification et fixation d'objectifs réalisent des résultats plus performants que ceux qui négligent ces deux tâches. Ces résultats ne sont pas étonnants car un plan d'affaires bien rédigé est synonyme d'une boîte à outils exhaustive et spécifique à l'entreprise à destination de l'équipe dirigeante.

Dollinger 2003 , p 129

La gestion:

Gérer une nouvelle entreprise est tout à fait différent de la gestion d'une affaire existante: il n'y a pas de routine, il n'y a pas d'histoire, pas d'antécédents ou communément, aucune expérience déjà établie. En effet, l'entrepreneur et son équipe souvent doivent briser de nouveaux motifs sur une base quotidienne. Le plan d'affaires permet à la l'équipe dirigeante de faire fonctionner l'entreprise et de contrôler les opérations par le suivi et la surveillance tout en évaluant le progrès quotidien, hebdomadaire ou mensuel.

La communication interne :

Un plan d'affaires est le résultat d'un processus de planification qui implique l'entrepreneur et l'équipe de direction également. Tout au long du processus, les membres de l'équipe doivent communiquer leur vision de l'avenir tout en la construisant ensemble, en tenant compte des intérêts et des objectifs des autres membres de l'équipe.

Le processus de planification aide les gestionnaires à coordonner leurs intérêts et à décider d'établir une stratégie à l'unanimité pour l'avenir. Un plan d'affaires qui n'est pas accepté par l'ensemble des membres de l'équipe engendrera des difficultés à l'adopter par les managers qui seraient opposés à son contenu.
En outre, le plan d'affaires ouvre la voie à davantage de communication au sein de la jeune entreprise. Le plan énonce les objectifs à long terme. Certains entrepreneurs communiquent les objectifs et les stratégies librement à tous les employés, tandis que d'autres préfèrent restreindre l'information à un groupe d'initiés. Toutefois, le plan aide à concrétiser les objectifs de l'entreprise qui deviennent compréhensibles, opérationnels et destinés à tous les membres de l'équipe car ils sont déclinés en étapes et échéances.

Les relations avec les investisseurs :

Le plan d'affaires est un outil de marketing utilisé par les entrepreneurs pour attirer les investisseurs, les banquiers et les partenaires stratégiques. Ces parties prenantes sont unies par un intérêt commun: Est-ce que la jeune entreprise sera en mesure d'assurer un retour sur investissement et générer des dividendes aux actionnaires?

En lisant le plan d'affaires, ces stakeholders devront savoir développer une compréhension du modèle économique prévu (*business model*), du délai nécessaire envisagé pour parvenir au

seuil de rentabilité financière (plan financier) et de la manière avec laquelle la start-up compte assurer sa pérennité dans l'arène compétitive du marché (stratégie d'entreprise, organisation et plan de commercialisation).

Les entrepreneurs se plaignent parfois de la difficulté de s'endetter. Le chapitre suivant est entièrement consacré à la réponse à ce questionnement car le plan d'affaires joue un rôle important -et pourtant sou vent sous-estimé dans le processus d'attraction des investissements.

3. Le plan d'affaires comme outil de marketing pour attirer les investisseurs :

3.1 Comment informer les investisseurs potentiels ?

Le test décisif pour chaque plan d'affaires est sa première présentation devant les investisseurs potentiels ou des banquiers. Afin de satisfaire les attentes diverses (et parfois même contradictoires) des personnes assistant à la présentation, l'entrepreneur est bien avisé d'analyser les intérêts de la cible et leur connaissances en marketing à l'avance.

Parfois, les investisseurs sont des experts dans le même domaine technologique ou ils connaissent le marché à partir d'investissements précédents. Cependant, il est plus probable que les investisseurs potentiels, tout comme les banquiers ou autres prêteurs, soient des profanes techniques. Ils disposent rarement d'une connaissance profonde de la catégorie des produits, des clients ou des marchés que la start-up a l'intention de saisir. Les investisseurs ne sont pas habitués au vocabulaire spécifique et abréviations utilisées dans l'industrie. Parfois ils ont même un manque de compréhension technique de base.

Le manque de connaissances, l'inconscience des risques possibles et l'ignorance des mécanismes du marché peuvent inciter les investisseurs à assurer un financement qu'ils pourraient regretter par la suite. Ne serait-ce meilleur si les investisseurs restent parfois dans l'ignorance des détails du projet et évitent ainsi un souci supplémentaire à l'entrepreneur au risque de renoncer à investir dans l'entreprise?

Il existe en effet deux réactions possibles des investisseurs qui se sentent insuffisamment informés :

a) L'investisseur refuse de participer à l’entreprise.

b) L'investisseur, soit inconscient de son ignorance soit dans la pleine lumière de ses propres lacunes, veut encore investir de l'argent dans l'entreprise.

Bien que la réaction a) est clairement une réaction insatisfaisante, la réaction b) peut se révéler pas moins insatisfaisante à l'entrepreneur. Qu'est-ce qu’il arrive si un investisseur non informé ou mal informé rejoint la société?

Les investisseurs qui n'ont pas une compréhension du marché et de l'industrie continueront probablement à être ignorants pendant toute la période de leur investissement. Si une crise devait survenir ou si la société est incapable de répondre à ses obligations, un investisseur mal informé aura tendance à prendre des décisions qu’un actionnaire bien informé pourrait ne pas prendre du tout.

Le manque de connaissances crée, à l'unanimité, des attentes et des désirs que l’entrepreneur aura du mal pour y répondre plus tard. En conséquence, l'entrepreneur devra travailler en collaboration avec un actionnaire qui ne sera pratiquement jamais satisfait.

De nombreux entrepreneurs qui ont commencé leur activité au cours de la bulle Internet ont appris durement ce que cela signifie d'avoir un partenaire dans l'entreprise qui – à partir d'un manque de compréhension –réagit d’une manière excessive (par exemple par le retrait prématuré des ressources financières) ou sous-estime les risques encourus (par exemple en négligeant les données négatives telles que la lenteur des ventes ou l’acceptation différée du marché).

Important : Les entrepreneurs doivent être conscients de l’utilité d'écrire plus d'une version du plan d’affaires de l’entreprise dans le but de répondre aux différentes attentes des bailleurs de fonds potentiels, des partenaires stratégiques et des investisseurs.

Au moins une version devrait guider les investisseurs hors-industrie à travers les faits saillants du marché et les produits spécifiques, tandis que l’autre version adressée aux initiés du marché pourrait se concentrer sur ce que l'entreprise a l'intention de faire différemment du reste de la concurrence.

3.2 Comment écrire un plan d'affaires qui attire les investisseurs?

Les investisseurs sont constamment à la recherche de nouvelles façons d'investir leur argent. Cependant, ils investiront seulement dans des entreprises et des industries qu'ils jugent capables de répondre à leurs besoins de base. Que cherchent les investisseurs dans une nouvelle entreprise? Comment les investisseurs allouent leurs ressources financières?

1. Les investisseurs veulent obtenir un rendement supérieur à la moyenne sur leur investissement, puisqu'ils portent un risque considérable.

2. Les investisseurs sont prêts à prendre des risques considérables, mais avant tout, ils ne sont pas prêts à perdre de l'argent.

3. Les investisseurs veulent savoir comment ils peuvent récupérer leur pactol à la fin de la période d'investissement. Les investisseurs, peuvent-ils quitter l'entreprise sans pour autant perdre de l'argent ? Comment peuvent-ils vendre leurs actions et qui pourraient être intéressés à les acheter? Ya-t-il des alternatives pour liquider les actions (par exemple vendre aux autres propriétaires, vendre à la direction, vendre aux employés) ?

4. Les investisseurs préfèrent souvent les industries qu'ils considèrent « ayant le vent en poupe » ou « en plein essor». Ils le font dans l'espoir de participer à la croissance de l'industrie dans son ensemble ainsi que dans le développement de l'entreprise où ils vont investir.

5. Tous les investisseurs ne sont pas identiques: certains se spécialisent sur les investissements dans un domaine industriel particulier. Ils construisent leur savoir-faire sur les investissements passés, expériences ou sur leurs compétences dans l'industrie. D'autres investisseurs se spécialisent sur les étapes spécifiques de quelques nouveaux projets: investissement «start-up» (les premières phases d'une création d'entreprise), ou sur le premier ou le second tour d'investissement.

En conséquence, lors de la rédaction d'un plan d'affaires, l'entrepreneur devrait se concentrer sur les aspects suivants de la décision de l'investisseur de placer son argent:

- L'investissement doit être attractif, intéressant, orienté vers l'avenir et passionnant pour l'investisseur. Aujourd'hui, il est probablement assez difficile d'attirer un investisseur à investir dans une pizzeria ou dans un atelier de réparation.

- D'autre part, l'entrepreneur devra faire face à la question de savoir comment la société a l'intention d'éviter une débâcle financière et à la façon dont l'entrepreneur va assurer des rendements promis sur l'argent de l'investisseur.

- Le plan d'affaires devrait prévoir un moment dans le temps où l'investisseur peut récupérer son investissement en plus de profits raisonnables. Qui sera prêt à acheter les actions? Qu'est-ce qui va influencer ou même stimuler le prix de l'action à ce moment-là?

- Le plan d'affaires doit renseigner sur le taux de croissance de l'industrie et sur les prévisions de sa croissance à l'avenir. Comment sera le nouveau bénéfice à partir du taux de croissance général de l'industrie?

- Il y a seulement peu de chances de soutien financier par l'envoi d'un plan d'affaires à un investisseur qui investit uniquement dans des domaines différents de celui de l'entreprise que l'on envisage créer.

3.3. Un plan d'affaires attractif et intègre : quelques lignes directrices

3.3.1. Unicité de la promesse marketing (USP)

3.3.2. Compétence de l'entrepreneur et son équipe

3.3.3. Preuve d'une bonne planification

3.3.4. Gestion des risques et des incertitudes

Apparemment, il n'existe pas une seule et unique manière d'écrire un plan d'affaires attractif (au niveau de la forme) et pertinent (concernant le fond). Comme règle de base, un plan d'affaires répondant aux deux exigences devrait élaborer les points suivants:

- Unicité de la promesse marketing (*unique selling proposition*): comment l'entreprise défendra-t-elle sa part sur le marché?

- Compétence de l'entrepreneur et de son équipe: pourquoi l'investisseur va croire que la ligne de direction adoptée est en mesure de faire face aux problèmes à venir?
- Une bonne planification: Une planification minutieuse, attentive et globale est souvent prise comme un signe d'une préparation solide d'un projet de crétion d’entreprise.
- Inattendus: Quels sont les risques encourus et quels types de précautions ont été pris pour répondre à ces risques?

3.3.1. L’unicité de la promesse marketing (usp)

Un plan d'affaires qui est incapable d'intéresser le lecteur par son unique proposition ne saura guère susciter l'intérêt d'un investisseur. Qu’est ce qui est nouveau au sujet de la nouvelle offre? Pourquoi la nouvelle offre est si spéciale et si unique? Qu’est ce qui rend l’offre si attractive pour les clients potentiels? Quels sont les avantages de la nouvelle solution par rapport aux solutions précédentes?

Même si de nombreux investisseurs ne seront pas des spécialistes du marketing, la plupart d'entre eux savent que la "singularité" en soi n'est pas un argument d'achat pour le client potentiel. Les investisseurs veulent avoir une idée sur le *pourquoi* et le *comment* amener les clients à acheter le produit. Dans tous les cas, le plan d'affaires devrait fournir une description détaillée du groupe cible, leurs caractéristiques sociodémographiques et leur comportement.

Une promesse marketing doit remplir les quatre critères suivants pour justifier son effort de conviction pour les clients. Le nouveau produit devrait être:

- précieux pour le groupe de clients cible
- attractif pour le groupe de clients cible
- correspondant à leurs habitudes de consommation
- authentique par son originalité et crédible par sa promesse.

Le plan d'affaires devrait mentionner ces points tout comme il devrait fournir aux investisseurs une preuve pour chacun de ces critères et pourquoi le nouveau produit va être convenable pour le clientèle cible.

3.3.2. Compétence de l’entrepreneur et de son équipe :

Le plan d'affaires devrait représenter les capacités de l'entrepreneur et de son équipe de direction. Les stakholders sont préoccupés par la question: est-ce que l’entrepreneur est la bonne personne pour guider l'entreprise lorsqu’elle sombre dans les eaux agitées? est-il capable de faire du bon travail? comment l'entrepreneur a l'intention de parvenir au succès et la réussite? pourquoi les intervenants croient que l'entrepreneur est capable d'éviter la même fosse quand tant d'autres entrepreneurs y sont tombés? quel genre d'expérience et d’expertise sont nécessaires à l’entrepreneur? quelles sont les expériences passées de l’entrepreneur qui ont eu du succès afin de persuader les parties prenantes de sa capacité à réitérer ce même succès?

3.3.3. Preuve d’une bonne planification:

Un plan qui est trop pessimiste et qui ne montre aucun résultat positif aura peine à attirer des ressources suffisantes. Par ailleurs, un plan d'affaires qui est facilement confondu par les investisseurs d'être trop optimiste sera aussi bien refusé.

Apparemment, la vérité est entre ces deux extrêmes. Mais comment les investisseurs peuvent en général reconnaître une entreprise saine?

En aidant les investisseurs potentiels à développer une meilleure compréhension du marché, de ses principaux acteurs et des réactions possibles des clients et des concurrents, un plan d’affaires augmente les chances de trouver un soutien financier.

Les investisseurs ont tendance à considérer un plan d’affaires comme une solution qui répond explicitement à ce qu'ils considèrent les goulets d'étranglement de l'entreprise. Dans certains cas, cela peut être un brevet qui est toujours en suspens: Est-ce qu’il sera accordé à eux tous? Quand cela sera accordé? Les concurrents auront-ils accès à un brevet similaire? Quelles sont les parties ou les fonctionnalités du nouveau produit qui seront la couverture de brevet?

Dans d'autres cas, le goulot d'étranglement peut être la question non résolue de savoir si les détaillants seront disposés à stocker le nouveau produit ou comment un changement dans la législation va changer les perspectives du marché.

Une preuve de vigilance de l’entrepreneur est de communiquer activement les goulets d'étranglement et savoir comment la société a l'intention de les traiter. Il y a probablement rien de pire que l'investisseur qui vient de percevoir un goulot d'étranglement et qui ensuite met publiquement son doigt sur la blessure ouverte. La découverte des goulets d'étranglement non mentionnés fera probablement sauter même la meilleure présentation du plan d'affaires.

Du point de vue d'un investisseur, les incertitudes et les risques impliqués dans la gestion de l'entreprise représentent régulièrement les goulets d'étranglement.

Pour les incertitudes et les risques, s’ils ne sont pas gérés correctement, ils peuvent mettre les investissements dans le risque. Les investisseurs veulent donc savoir :

a) quels sont les risques liés à la gestion de l'entreprise et quel à type d’incertitudes la société ne doit pas faire face ?
b) comment l’entrepreneur peut-il traiter ces incertitudes?

3.3.4 Gestion des risques et des impondérabilités :

Dans la suite nous allons identifier quelques-unes des impondérabilités les plus fréquentes et identifier des solutions qui ont été jugées utiles par les investisseurs. Les solutions suivantes ont été proposées lors d'un atelier du *Business Angel Club* de Hambourg.

Les Clubs de « *business angels* » sont ouverts aux investisseurs privés intéressés à accompagner les jeunes entreprises au cours de la phase de fondation. Les business angels apportent une expérience, du temps et de savoir-faire - généralement sans contrepartie - et investissent dans des start-ups.

L'incertitude sur l'évolution future du marché :

Une façon de se conduire avec l'incertitude est de développer différents scénarios. Typiquement, trois scénarios sont créés:

1. Un meilleur scénario qui donne une image très optimiste du marché et de la performance de leur entreprise.

2. Un scénario du pire cas qui suggère que la plupart des facteurs cruciaux de réussite sera soit à la traîne au plan initial ou aura une influence négative sur la performance de leur entreprise.

3. Un scénario réaliste qui devrait représenter l'évaluation personnelle de l'avenir faite par l'entrepreneur, et indiquer clairement pourquoi l'entrepreneur croit que ce scénario est plus réaliste que les deux autres : le meilleur ou le pire des cas.

Difficulté de ciblage :

Une entreprise qui désire offrir un nouveau service ou un produit doit informer le groupe cible. Comme la plupart des consommateurs et la plupart des marchés sont surchargées par la publicité, les relations publiques, et d'autres informations, la tâche de parvenir au client final est devenue de plus en plus difficile.

La surcharge d'information effectuée aux clients les a rendus immunitaires à la plupart des annonces et à la publicité de campagnes. Un plan d'affaires solide prévoit ces difficultés de façon réaliste et s'adresse explicitement aux questions de savoir comment l'entrepreneur entend parvenir au groupe cible et comment il a l'intention de motiver les clients potentiels à acheter les produits.

Inertie des clients :

Pour les consommateurs, l'achat d'un produit nouveau et inconnu est généralement lié à un risque: le produit pourrait ne pas fonctionner de façon satisfaisante, ne pas répondre aux attentes ou il peut être hors de prix. Dans un monde où la plupart des besoins de base sont satisfaits par un certain nombre de produits bien établis, les consommateurs finaux ont tendance à rester fidèles à leur choix de produits actuels. Ils veulent éviter les risques et les frustrations impliqués dans le choix d'un produit inconnu. Comme résultat, la plupart des consommateurs et des marchés répondent à un nouveau produit avec un laps de temps considérable. Les consommateurs attendent que d'autres recommandent le produit après qu'ils se sentent plus confiants à l'essayer. Dans certaines catégories de produits, les inerties peuvent être des semaines, dans d'autres catégories des mois, voire des années.

Certains marchés de produits de haute technologie avec des durées de vie courtes, des générations de produits sont caractérisés par une nouvelle forme d'inertie des consommateurs: les clients n'ont qu'à «brûler les étapes". Une génération d'un ensemble de produits reste avec leur solution existante et attend jusqu'à ce qu'on perçoit enfin une nouvelle génération de produits à dominance plus attrayante que la solution existante.

Dans le plan d'affaires, les entrepreneurs devraient faire une déclaration claire de la façon dont ils ont l'intention de surmonter l'inertie des clients. Une option est d'accepter que l'inertie

du marché est un fait donné et de permettre la vente seulement après un manque de temps après le lancement. Une autre option est d'investir massivement dans la commercialisation des avantages du nouveau produit et surtout de stimuler les premiers essais du produit. Cette option est seulement souhaitable si les avantages du produit sont facilement reconnaissables et convaincants.

Les risques d'une mauvaise évaluation du marché :

Un plan d'affaires reflète l'exacte évaluation de l'avenir des opportunités du marché par l’entrepreneur au moment de la planification de l'entreprise. Toutefois, dans la réflexion d'évaluation de l'entrepreneur, elle peut - comme n'importe quel autre jugement d'affaires - se révéler être fausse. Mais qu'advient-il si l’entrepreneur est lié à une évaluation précédente qui au fil du temps se révèle être irréaliste?

Les entrepreneurs prudents exécuteront la planification avec d’éventuelles erreurs d'évaluation prises en compte ainsi que leur influence sur la production de l'entreprise. Qu’arrive à la performance de l'entreprise, si le potentiel du marché a en effet été surestimé de 50%, 40%, ou 30%? Comment l'entreprise peut réagir à l'avenir, si l'inertie des clients a été sauvagement sous-estimée? Quel est le nouveau risque de survivre, si les coûts des matières réelles dépassent les coûts prévus de 20%, 30% ou 40%?

En règle générale, d'une manière vigilante, pour faire face à des erreurs d'évaluation et de jugement, on doit ajouter des plans d'urgence dans le plan d'affaires. Un plan d'urgence donne une réponse à la question: qu'advient-il si les choses ne se passent pas comme prévu? Quelle est l'influence de variance du plan de 5%, 10%, ou 20% sur les performances?

Le plan d'affaires ne doit pas nécessairement refléter toute la planification possible des erreurs mais, il devrait au moins s'attarder sur ces goulots d'étranglement qui peuvent facilement devenir le « talon d'Achille » pour l'entreprise. Toutefois, les investisseurs ne veulent pas seulement savoir que l'entrepreneur est capable de méconnaître l'avenir: ils veulent savoir comment il prépare l'entreprise pour des erreurs de jugement possibles. Un moyen pratique de faire face à l'incertitude du marché est de permettre à l'entreprise de répondre au plan avec un écart d'une manière flexible. Par exemple, au lieu de lier l'entreprise à un fournisseur avec un contrat à long terme, l'entrepreneur doit obtenir plus de souplesse à travers des contrats à court terme. Dans tous les cas, le plan d'affaires doit décrire comment il a été préparé.

3.4 Révision et personnalisation du Plan d’affaires:

Un plan d’affaires est un document vivant. En tant que tel, on doit y prêter constamment attention. Plus les marchés sont dynamiques, plus fréquents sont les changements et plus il faut réviser le plan d’affaire par des rajustements constants et une mise à jour d'informations. Il n'y a rien de pire qu’un plan d’affaires qui soit non actualisé et incorrect pour guider l'entrepreneur ou attirer des investisseurs. En règle générale, un plan d’affaires devrait être autant révisé qu'une ou plusieurs clés de succès (par exemple : la réaction client, des actions concurrentielles, la législation etc) change, cela exige une correction de la stratégie de base. Régulièrement, le plan d’affaires doit subir une révision constante au moins trois à quatre fois par an selon la signification de l'écart entre le plan initial et les changements structurels.
Un plan d’affaires servira-t-il à diverses fonctions, ciblera-t-il tous les clients et sera-t-il valable pour tous les objectifs? Y a-t-il "un plan unique et standard" ? Ou faut-il l’individualiser selon les intérêts spécifiques du groupe cible?

Il semble n’y avoir aucune réponse généralement acceptée à la question de savoir combien de plans d'affaires différents l'entrepreneur doit-il écrire. La « solution unique et standard » porte à priori l'avantage de faciliter des révisions régulières du plan: il n'y a qu'un seul plan qui doit être révisé. Un autre avantage est que les gestionnaires, les employeurs et les investisseurs peuvent toujours se référer à un même document: pas de données abondantes appartenant à des plans différents.

D’un autre côté, la notion de la pluralité de plan d’affaires comporte un certain nombre d’avantages. De prime abord, l’entreprise ferait bien d’avoir deux versions du plan d’affaires: l'un pour l'entrepreneur et son équipe de direction, l’autre est pour un public extérieur tel que les investisseurs, les banquiers, ou les fournisseurs.

Le plan d'affaires interne est conçu pour maintenir l'entrepreneur et son équipe «alignés», car il sert de plan directeur pour les actions futures et la prise de la stratégie. Comme il ne quitte jamais les mains de la direction, ce document interne contient souvent des informations plus secrètes que tous les autres plans. Les problèmes potentiels et les échecs

sont discutés ouvertement. Ce plan devrait représenter un point de vue juste, honnête et réaliste de l'avenir.

Le plan d'affaires qui s'adresse à un public externe devra prendre en considération le fait que la plupart des parties prenantes externes sont des novices. Par conséquent, la description du marché ou des clients est de loin plus importante que le plan interne. Le plan externe sert avant tout dans le but d'attirer les investisseurs. À cette fin, le plan saura mettre en évidence les opportunités de marché. Toutefois, les investisseurs veulent une vue réaliste de la société. Il n'y a rien de pire que l'investisseur qui a été attiré par des données fausses ou trop optimistes.

4. Que comporte un plan d’affaires ?

4.1 Le Résumé Exécutif
4.2 Le Modèle économique
4.3 Données Financières
4.4 Les documents de soutien

Le plan d’affaires peut être divisé dans cinq sections :

1. Résumé exécutif
2. Description du modèle économique
3. Marketing (commercialisation)
4. Finances
5. La gestion (Management)

Les pièces justificatives, les statistiques détaillées, les rapports financiers, les copies de journaux et autres sources d'information devraient être recueillies dans les annexes car elles interrompent souvent une lecture aisée du document. Avant, le plan d'affaires était distribué gratuitement aux personnes extérieures à l'entreprise ; les entrepreneurs doivent examiner avec soin, quelles sont les parties des idées - compte tenu de l’existence de mauvaises mains – qui doivent être gardées secrètes. Si le secret est d'une importance cruciale pour le succès de l'entreprise plus tard, l'entrepreneur devra demander aux investisseurs potentiels de signer un contrat de confidentialité.



Cependant, aucun des détails importants du modèle d'affaires, ni des secrets internes qui peuvent être d'une utilité immédiate à des tiers, ni des formules chimiques ou encore des descriptions de procédures précises, etc ne devraient être donnés dans le plan d'affaires. Il n'existe en effet pas de forme idéale ou standard pour l'élaboration d'un plan d'affaires. Toutefois, certains éléments sont communs à tous les plans d'affaires. Ils sont décrits dans ce qui suit:

I. Résumé exécutif et déclaration de mission :

II. Table des matières

III. Le modèle économique :

Description du *Business Model*

Marketing

Concurrence

Procédures d'exploitation.

Personnel

L'approvisionnement

Droits de propriété intellectuelle

Autres aspects légaux

IV. Données Financières :

Demandes de prêt

Biens d'équipement

Bilan

Analyse de rentabilité

Projections de revenu

Résumé de trois ans (détaillé par mois pendant l’année 1 et par trimestre pendant les années 2 et 3)

Cash Flow

V. Documents de soutien:

État financier personnel des fondateurs/actionnaires

La copie de contrats majeurs (contrat de franchise, contrats d'approvisionnement)

Copie de bail proposé ou le permis de construire

Copie de documents légaux des résumés(CV) de toutes les copies de principaux

Copies des lettres d'intention de fournisseurs (devis) ou clients (bons de commandes éventuels)

Pour une lecture additionnelle, voir www.bplan.com, qui offre 60 modèles gratuits de plans d’affaires.

4.1 Le résumé exécutif :

Le Résumé Exécutif est un extrait essentiel du plan d’affaires, particulièrement adressé aux investisseurs, banquiers et autres prêteurs. Sur une ou deux pages, le résumé exécutif définit exactement le contexte de l'activité.

Des financiers professionnels spécialisés dans les entreprises en démarrage (start-up) reçoivent un afflux constant de nouveaux plans d’affaires. chaque semaine. Pour distinguer entre des projets intéressants et non intéressants, la plupart des investisseurs lisent le résumé exécutif d'abord - dans des nombreux cas ils ne continuent jamais la lecture au-delà des deux premières pages.

Par-dessus tout, un résumé exécutif doit attirer l'intérêt des investisseurs et les rendre assez curieux pour continuer à lire le reste du plan de développement.

D'une part, le résumé exécutif devrait donc être aussi court et laconique que possible. Rien ne devrait entrer dans le résumé exécutif qui n'est pas essentiel à faire gagner une compréhension de base de l’activité de l’entreprise. Les entrepreneurs sont alors amenés de vérifier et re-

vérifier les informations données aux deux premières pages et éliminer n'importe quel détail superflu.

D'autre part, le plan d'affaires devrait fasciner le lecteur : Il devrait mettre en évidence (surligner) tous les points significatifs de différence, les facteurs de succès et l'état comment l'entreprise a l'intention de gagner de l'argent, de nouveaux clients et rembourser (récompenser) les investisseurs.

Il n'y a aucune règle fixe quant à ce qui entre dans un résumé exécutif. Cependant, on s'attend généralement à l'idée entrepreneuriale, une version courte du curriculum vitae des fondateurs, une description brève du marché, l'avantage compétitif et les objectifs de la société. Parfois, une version raccourcie du plan financier est ajoutée tandis que dans d'autres cas les entrepreneurs décrivent grossièrement les besoins financiers.

4.2 Le Modèle économique :

Le premier chapitre complet d'un plan de développement se développe autour de l'idée entrepreneuriale et comment l'entrepreneur a l'intention de la réaliser.
Pour permettre aux investisseurs et des lecteurs externes de gagner une compréhension de base de la nouvelle activité et son modèle économique, il semble recommandé de présenter le lecteur au marché, les clients et la compétition (concurrence) d'abord. Ceci peut prendre la forme d'une description de la situation actuelle : Comment les marchés fonctionnent-ils actuellement, comment le marché est-il segmenté, d'où la croissance du marché vient-elle, qui est les acteurs clés et comment les clients satisfont-ils leurs besoins à présent ?
En construisant sur ces informations de fond, la deuxième partie de ce chapitre devrait fournir des réponses aux questions suivantes :

- Comment l'affaire (activité) attirera-t-elle de nouveaux clients ?
- Comment les avantages sont les produits ou les services les nouvelles offres d'entreprise ?
- Qui sera les clients futurs (le groupe cible) ?
- Où la nouvelle affaire (activité) trouvera-t-elle ses clients ?
- Qui rivalisera avec la nouvelle entreprise ?
- Comment l'affaire (activité) fera-t-elle un bénéfice ?

La troisième partie de ce chapitre devra livrer des informations sur les objectifs de la société et comment l'entrepreneur a l'intention de réaliser ces objectifs :

- Comment les objectifs de moyen à long terme (la position sur le marché) ?
- Qui gérera la société ?
- Comment l'équipe de direction est-elle qualifiée pour gérer la société ?
- Quelles sont les opérations clés (par exemple la production, des ventes, approvisionnant) et comment la société assurera-t-elle des résultats appropriés ?
- Où la société s'approvisionnera-t-elle en ses matières premières ?
- Comment la société vendra-t-elle ses produits ?
- Quels sont les droits et les principaux cadres juridiques qui protégeront la propriété intellectuelle de la société ?
- Quels sont les principaux soucis juridiques devant être résolus ?

4.3 Données financières :

Dans cette partie du plan d'affaires, l'entrepreneur doit démontrer comment l’entreprise prévoit de survivre, pour rembourser ses dettes, et rendre l'argent investi.
La liquidité de la société doit être soigneusement planifiée, puisqu’un manque d’argent liquide signifie presque toujours l'insolvabilité de la nouvelle entreprise. Les plans financiers devraient donc donner une réponse à la question «Quels sont les exigences de fonds propres de la nouvelle entreprise, et comment l'entrepreneur prévoit pour financer ces besoins? ».
Les besoins financiers dépendent de la quantité d’argents que la société a l’intention de dépenser à l'avenir, et de celle que la société a l'intention d’en tirer profit en la même période. Un plan de liquidité, une analyse de rentabilité et un compte de profits et pertes sont régulièrement le minimum d'information que les investisseurs doivent évaluer pour le plan d'affaires.

Source : « *entrepreneur* »

Pour une bonne description et un calcul du seuil de rentabilité, voir:

Weatherhead School of Management

Les plans financiers doivent au moins couvrir la période critique de l'établissement de l’entreprise. Certains investisseurs attendent donc que le plan recouvre les deux ans, d'autres

trois ans, et d'autres insistent sur un plus grand nombre que cinq ans. Quel que soit la longueur de la période de planification le plan devrait être plus détaillé pour la première ou la deuxième année - soit sur une base hebdomadaire ou mensuelle. Les années suivantes peuvent être planifiées sur une base mensuelle ou trimestrielle.

Les investisseurs sont intéressés par un plan bien-pensé, élaboré correctement et compréhensible. Par conséquent, ils s'attendent à des comptes de pertes et profits et des tableaux financiers ultérieurs pour répondre à au moins trois situations différentes ou scénarios. Un scénario devrait donner une vision optimiste de l'entreprise et son environnement d'affaires.

Comment l'entreprise va prospérer et se développer dans le trois situations suivantes:

- Scénario 1 (scénario optimiste): les choses tournent bien et que tout fonctionne en douceur pour la nouvelle entreprise, les clients acceptent les produits immédiatement, les détaillants sont fiers de stocker les nouveaux produits et de payer leurs factures sans tarder à la jeune entreprise créée.
- Scénario 2 (scénario pessimiste): La production ne peut pas démarrer comme prévu, les prix de certains articles se révèlent irréalistes et trop élevés ou l’entreprise est incapable de compter le plus grand acteur du marché comme son nouveau client.
- Scénario 3: Ce scénario est basé sur la planification de la plupart des données considérées comme réalistes. Le troisième scénario établit souvent la base pour l’activité de la planification dans l'entreprise.

Qu'est-ce que les investisseurs recherchent quand ils analysent les plans financiers?

Les Investisseurs veulent généralement s'assurer que les hypothèses de base de la nouvelle entreprise sont réalistes. Lorsque, par exemple, le chiffre d'affaires de l'entreprise double de l'an 1 à l’an 2, ils s'attendent à voir les coûts de la force de vente et les coûts de commercialisation augmenter. Si l'entrepreneur pense toutefois que ces coûts demeurent constants au fil des ans il sera bien avisé d'expliquer ses hypothèses.

4.4 Documents à l'appui :

Des copies de tous les documents commerciaux pertinents, les contrats et accords devrait être joints en annexe. Le champ d'application des documents varie énormément et dépend fortement du type d'entreprise que l'entrepreneur a l'intention de fonder. Même si il n'y a pas

de règles à ce qui se passe dans l'annexe, tous les investisseurs en général attendent de ceux qui ont un contrat à long terme, des copies de documents légaux, et les preuves des droits de propriété pour être annexé. Afin de faciliter la lecture, quelques-uns des tableaux, des graphiques ou des calculs peuvent être déplacé à l'annexe.

De la même manière, les documents qui appuient la crédibilité de l'entreprise ou qui ont été expressément mentionnés dans le plan d'affaires appartiennent à l'annexe.

Résumé :

Les banquiers, les start-up et investisseurs, autres bailleurs de fonds sont invités à mettre de l'argent dans une nouvelle entreprise à un moment où l'entreprise n'existe que dans l'esprit de l’entrepreneur. Le plan d'affaires est donc le seul moyen d'expliquer la vision de l’entrepreneur aux intervenants perspective.

Le plan d'affaires sert à des fins très différentes: il s'agit d'un document de planification utilisé par l'entrepreneur comme un point de référence, c'est la feuille de route pour la gestion, et un moyen de communiquer les objectifs de l'entreprise avec les membres du personnel et des financiers. Sans doute le plan d'affaires joue un rôle essentiel quand il s'agit d'attirer des financiers extérieurs tels que, par exemple, capital-risqueurs, banques, ou des actionnaires privés.

Même si ces acteurs portent des attentes très différentes, ils sont unis dans l'espérance que la compagnie va survivre et être en mesure de rembourser l'argent qu'ils ont mis en elle. En conséquence, le plan d'affaires devrait indiquer très clairement comment et pourquoi la société va réaliser un profit et comment elle va continuer à assurer sa rentabilité sur le long terme. Comme toutes les entreprises sont différentes, financiers poursuit leurs très différent et propres objectifs, et que les entrepreneurs ont différentes origines personnelles, il n'y a rien comme un standard ou même une forme idéale d'un plan d'affaires.

L'entrepreneur doit donc examiner très attentivement quelle taille, forme, nombre de pages, et le contenu dont les parties intéressées vont s'attendre. Bien sûr, l'entrepreneur doit également attentivement peser entre combien d'informations sont nécessaire pour attirer l'extérieur financier, et dans beaucoup d'informations il est conseillé de se propager autour avant son plein succès.